



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

IMPULSe gegen Arbeitsstress:

Gesamtevaluation von 11 betrieblichen Projekten

zur Reduktion von Arbeitsstress

Verfasser

Sergej Zimpel

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im März 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die an dem Gelingen dieser Diplomarbeit beteiligt waren.

Zu allererst möchte ich meinen Eltern danken, ohne deren Unterstützung und Vertrauen mein Studium nicht möglich gewesen wäre.

Prof. Dr. Korunka danke ich für sein aktives Interesse, seine Unterstützung und sein wertvolles fachliches Feedback.

Martina Molnar hat mich für die Evaluierung ausgewählt und mich während der gesamten Arbeit aktiv unterstützt. Ohne Ihr fachliches Wissen, ihre praktischen Erfahrungen, aber auch ihre persönliche Unterstützung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Nicole van der Klaauw, Julia Steurer und Manuela Weichselbaumer danke ich für die gute Zusammenarbeit während des Projekts.

Ganz besonders möchte ich mich auch bei allen Freundinnen und Freunden für das Korrekturlesen und die wichtige persönliche Unterstützung während des gesamten Studiums bedanken.

Hinweis: Die vorliegende Arbeit entstand, zusammen mit der Diplomarbeit von Nicole van der Klaauw, im Rahmen eines Projekts zur Evaluierung der IMPULS-Projekte. Da zum Teil über die gleichen Daten geschrieben wurde, überschneiden sich die Arbeiten auch teilweise im theoretischen Teil inhaltlich. Dies war nötig um den LeserInnen das Verständnis der gesamten Arbeit zu ermöglichen.

„Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.“

Einleitung

Die Diplomarbeit ist im Rahmen des Evaluationsprojektes der Universität Wien des Projektes „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ entstanden. Dieses Projekt wurde von der AUVA finanziert und dem ÖGB verwaltet. Die Auswertung der Daten dieser Studie dient zusammen mit der Diplomarbeit von Nicole van der Klaauw als Grundlage für den offiziellen Evaluationsbericht. Nicole van der Klaauw war dabei für die Evaluierung der ersten drei Betriebe zuständig (siehe van der Klaauw, 2010). Die vorliegende Arbeit setzt sich nun mit dem Gesamtdatensatz auseinander. Das Modell (siehe Abschnitt 4.2), sowie der Fragebogen (siehe Abschnitt 5.4.2) wurden gemeinsam konzipiert. Für eine detaillierte Beschreibung des Evaluationsmodells sei dabei auf die Arbeit von meiner Kollegin van der Klaauw (2010) verwiesen.

Das Projekt versucht bisherige Kritikpunkte zu verhältnisorientierten Gesundheitsprojekten gezielt aufzugreifen und eine differenzierte Evaluierung zu ermöglichen. Ziel der Evaluation ist es, wichtige Erfolgsvariablen für ein verhältnisorientiertes Projekt gegen Arbeitsstress zu identifizieren und zu überprüfen. Hierzu zählt der Informationsgrad, der Partizipationsgrad, die Relevanz der vorgeschlagenen Maßnahmen, die Bewertung des Projekts und der Umsetzungsgrad der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Der Theorieteil dieser Arbeit setzt sich vor allem mit den Konzepten der Lernenden Organisation, der Partizipation und der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit Arbeitsstress und deren Bedeutung für die IMPULS-Projekte auseinander.

Das Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ wird in Abschnitt 3 näher beschrieben und leitet, zusammen mit einer kurzen Beschreibung des Evaluationsmodells zum empirischen Teil über.

Der Schwerpunkt des empirischen Teils liegt auf den Längsschnittdaten, die mit dem IMPULS-Test (Molnar, Geißler-Gruber, & Haiden, 2009) erhoben wurden und versucht damit die für dieses Projekt gültigen Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	3
Einleitung.....	7
1 Betriebliche Veränderungsprojekte.....	12
1.1 Lernende Organisationen	13
1.2 Partizipative Ergonomie.....	17
1.3 Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung	19
1.3.1 Definition	19
1.3.2 Ansätze der Prävention und der Betrieblicher Gesundheitsförderung	22
1.3.3 Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung bei Arbeitsstress	23
1.3.4 Evaluation Betrieblicher Gesundheitsförderung	26
2 Erfolgs- und Risikofaktoren für Betriebliche Gesundheitsprojekte	28
2.1 Demographische Daten	28
2.2 Informationsgrad.....	28
2.3 Partizipationsgrad.....	29
2.4 Relevanz der Maßnahmen	32
2.5 Zufriedenheit mit dem Projekt.....	33
2.6 Umsetzungsgrad und Art der Maßnahmen.....	34
2.7 Betriebliche Faktoren.....	34
3 IMPULS-Projekte zur Reduktion von Arbeitsstress.....	35
3.1 Rahmenbedingungen	35
3.2 Aufbau der IMPULS-Projekte	36
3.2.1 Phase 1: Beratung und Entscheidung.....	36
3.2.2 Phase 2: Projekt-Konzept und -Planung	36
3.2.3 Phase 3: Projektdurchführung.....	36
3.2.4 Phase 4: Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle.....	37

4	Exkurs: Wissenschaftliche Evaluation in der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	38
4.1	Zugrundeliegendes Evaluationsverständnis	38
4.2	Das Modell nach Kirkpatrick	39
5	Empirischer Teil	41
5.1	Zielsetzung der vorliegenden Arbeit	41
5.2	Hypothesen	41
5.3	Durchführung.....	43
5.3.1	Evaluierungsmodell der IMPULS-Projekte	43
5.3.2	Ablauf der Evaluierung.....	47
5.4	Instrumente	48
5.4.1	Der IMPULS-Test.....	48
5.4.2	Evaluierungsfragebogen	49
5.4.3	Maßnahmen-Merkmale (Experteneinschätzung)	50
5.5	Stichprobe	51
5.6	Auswertung	52
5.6.1	Auswertungsplan	52
5.6.2	Deskriptive Datenanalyse IMPULS-Tests	53
5.6.3	Deskriptive Datenanalyse des Evaluationsfragebogens	54
5.6.4	Hypothesenprüfende Datenanalyse	69
5.6.5	Explorative Datenanalyse	92
6	Diskussion	96
6.1	Diskussion der Ergebnisse	96
6.2	Empfehlungen für die Praxis	99
6.3	Kritische Anmerkungen	100
7	Literaturverzeichnis.....	102
8	Tabellenverzeichnis	106
9	Abbildungsverzeichnis	108

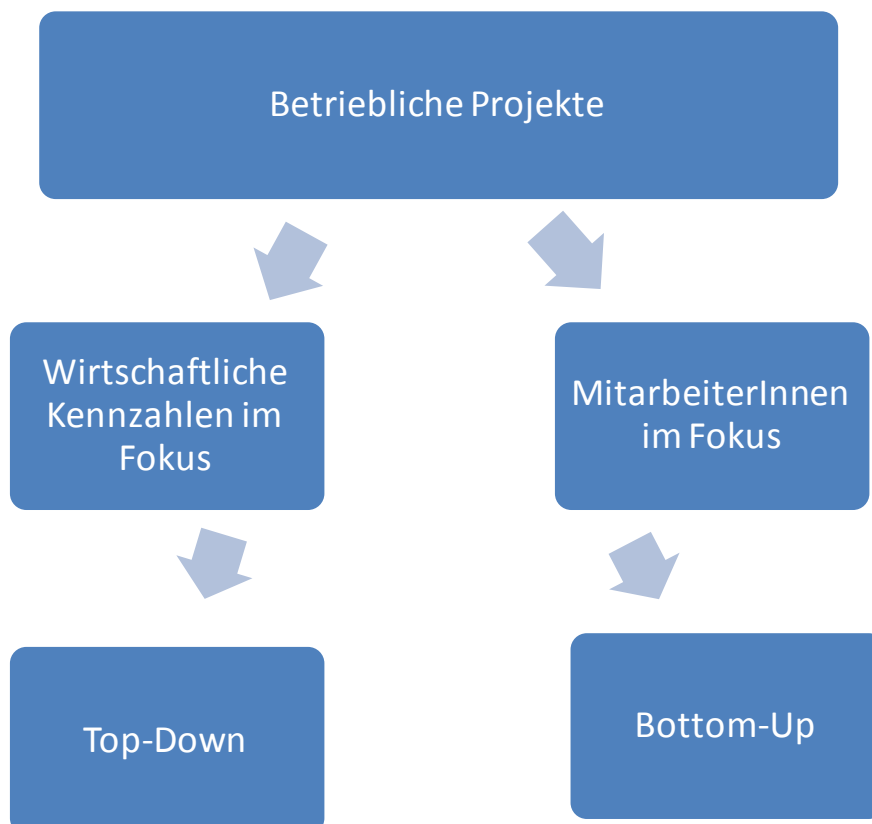
10	Anhang.....	110
10.1	Kurzzusammenfassung.....	110
10.2	Muster des Evaluationsfragebogens inklusive IMPULS-Test.....	111
10.3	Grafiken IMPULS-Werte der teilnehmenden Organisationen.....	119
10.4	Eidesstattliche Erklärung.....	125
10.5	Lebenslauf Sergej Zimpel.....	126

1 Betriebliche Veränderungsprojekte

Unternehmen nehmen in den letzten Jahren zunehmend externe Hilfe in Anspruch, um Prozesse, Strukturen oder Arbeitsbedingungen zu verbessern. So berichtet etwa der Hochschulanzeiger der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Selbach, 2008) von einer sehr guten Auftragslage für Beraterfirmen und einem stetig wachsendem Markt. Alleine 2007 wurden 7000 bis 8000 neue Berater eingestellt.

Die angebotenen Projekte sind dabei vielfältig und heterogen. Abbildung 1 versucht eine Übersicht über mögliche Projektarten zu geben. So bieten gerade die großen Unternehmensberater häufig die Betreuung von Projekten an, die sich an wirtschaftlichen Kennzahlen orientieren und die MitarbeiterInnen eines Unternehmens häufig vor allem als Kostenstelle begreifen. Unter diese Bereiche fallen etwa das „Business Reengineering“, das „Lean Management“ oder das „Total Quality Management“ (von Rosenstiel, 2007).

Abbildung 1: Formen betrieblicher Gesundheitsprojekte



Von psychologischer Seite werden diese Projekte häufig kritisiert, da bei diesen Ansätzen verhaltenstheoretische Erkenntnisse oft ignoriert und die Kosten durch die resultierenden höheren Krankenstände und die Fluktuation nicht mit einberechnet würden (von Rosenstiel, 2007).

Diese Projekte verfolgen fast ausschließlich einen Top-Down Ansatz, das bedeutet, dass das Top-Management oder die externen Experten den MitarbeiterInnen Direktiven vorgeben, die den Umsatz des Unternehmens, die Effektivität oder die Arbeitsleistung steigern sollen. Das Wissen und die Erfahrung der MitarbeiterInnen werden dabei nicht mit einbezogen, da davon ausgegangen wird, dass die Beraterfirma einen „Best way“ für die Verbesserung des Unternehmens erarbeiten kann.

Projekte, welche die MitarbeiterInnen im Fokushaben, werden häufig von kleineren Unternehmensberatungen mit einem psychologischen Background angeboten. Dies bedeutet aber nicht, dass sich derlei Projekte nur auf die Interessen der ArbeitnehmerInnen konzentrieren. Zielgrößen sind hierbei häufig eine höhere Produktivität oder eine Reduktion der Fehlzeiten. Auch hier wird häufig von einem „Best Way“ ausgegangen. Dieser Ansatz wird bei den sogenannten „verhaltensorientierten“ Interventionen angewandt, bei denen beispielsweise Seminare zur Verbesserung der Stressverarbeitung angeboten werden.

Eine weitere Form von psychologischen Projekten geht von einem „Bottom Up“ Ansatz aus. Hier stehen gemeinsame Interessen der ArbeitnehmerInnen und der Entscheidungsträger im Mittelpunkt. Damit Lösungen erarbeitet werden, die möglichst gut zu dem spezifischen Unternehmen passen, wird das Wissen der MitarbeiterInnen durch Befragungen, Interviews oder Workshops erhoben. Zu dieser Art Projekte kann auch das Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ gezählt werden.

1.1 Lernende Organisationen

Die Idee der Lernenden Organisationen ist einer der zentralen Konzepte der IMPULS-Projekte. Angestoßene Veränderungen und vermitteltes Wissen sollen nicht nur einzelnen MitarbeiterInnen zugänglich sein, sondern auch in die Gesamtorganisation verankert werden. Darüber hinaus gibt es einen engen Zusammenhang mit anderen

Konzepten, die im Theorieteil vorgestellt werden. So nennt Kuorinka (1997, S.268) Organisationales Lernen etwa die „Essenz“ partizipativer Gesundheitsprojekte.

Die Psychologie hat anfänglich vor allem das individuelle Lernen untersucht (vergleiche Herkner, 2001, S. 23), sich dann später auch mit dem Lernen im sozialen Umfeld (vergleiche Herkner, 2001, S. 72) und dem Lernen von Gruppen beschäftigt (vergleiche Herkner, 2001, S. 385). Erst in den neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts rückte das Lernen in Organisationen in den Fokus. Ausgelöst durch Forschungsarbeiten von Argyris und Schön und einer Buchveröffentlichung von Senge wurde das Konzept der „Lernenden Organisation“ innerhalb kürzester Zeit äußerst populär (vergleiche Chris Argyris & Schoen, 1999; Geissler, 1994; Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1994).

Auch wenn die anfängliche Euphorie inzwischen schon wieder deutlich abgeklungen ist, hat die Vielzahl der Untersuchungen zu diesem Thema die Sicht der Organisationspsychologie nachhaltig beeinflusst. Für die Evaluierung des IMPULS-Projektes ist Organisationales Lernen eine wichtige Grundlage, da einerseits das neue Wissen über das Thema „Arbeitsstress“ in den Organisationen verankert werden muss und andererseits das implizite Wissen der MitarbeiterInnen des Unternehmens genutzt werden soll. Auch in der Forschung wird immer wieder auf die hohe Bedeutung des Organisationalen Lernens für Bottom Up Ansätze hingewiesen.

Obwohl das Konzept der Lernenden Organisation wie bereits erwähnt einige Zeit sehr populär war, ist er auch heute noch sehr diffus definiert. Geißler (1994, S. 8) meint, dass unter diesem Modebegriff einerseits nur „alter Wein in neuen Schläuchen gegossen wird“. Andererseits betont er, dass dieser Begriff auch gesellschaftliche Veränderungen mit einbezieht, die bei Begriffen wie „Personalentwicklung“ noch nicht impliziert waren. Argyris (1977, S. 116) definiert organisationales Lernen einfach als „... process of detecting and correcting error.“ Als zentrale Frage des organisationalen Lernens führt (Geissler, 1994, S. 8) an, ob ein kollektives Lernen möglich sei, das „etwas anderes sein müsste als die Zusammenfügung des Lernens aller Einzelsubjekte“. Einige Autoren behaupten, dass der Vergleich mit dem individuellen Lernen eigentlich völlig beliebig sei. So schreibt etwa Simon (1997 zitiert in Zepke, 2004, S. 32):

„Die Verwendung des Begriffs Lernen zur Beschreibung von Organisationsprozessen ist, darüber sollten wir uns klar sein, zunächst nicht mehr als eine Metapher. Eine Vorstellung, die aus der Beobachtung einzelner Menschen abgeleitet ist, wird auf soziale Systeme übertragen. Genauso gut könnte man von der schlafenden, der wachen, der laufenden oder der humpelnden Organisation sprechen.“

Von Rosenstiel (2007) hingegen meint, dass es durchaus Gemeinsamkeiten zwischen individuellem und organisationalem Lernen gibt. So sei es sowohl bei höheren Lebewesen, als auch bei Organisationen wichtig, lernen zu können, um sich schnell an verändernde Umwelten anzupassen.

Eine weitere Diskussion wird darüber geführt, ob sich eine lernende Organisation alleine über ihre lernenden Mitglieder definiert oder ob diese Form von Lernen noch darüber hinaus gehen muss. Für Argyris und Schön (1999, S. 31) entsteht organisationales Lernen etwa dann, wenn einzelne Personen der Organisation „eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen.“ Dies führe im Weiteren dazu, dass Abweichungen zwischen Erwartung und Realität erkannt werden. Darüber hinaus führe dies zu einer Veränderung des Verhaltens und der „handlungsleitenden Theorie“ der Organisation. Damit das Lernen aber wirklich auf der Ebene der Organisation stattfinden könne, müsse „das Lernen (...) in den Bildern der Organisation verankert werden...“. Argyris et al (1999) gehen also davon aus, dass das Lernen in der Organisation zwar bei den einzelnen Mitgliedern anfängt, dann aber in der Organisation manifestiert und weitergeführt werden muss. Auch von Rosenstiel (2007) betont, dass zwar auch die Individuen einer Organisation lernen müssten, dies aber nicht ausreichend sei, damit auch die Organisation selbst lernen kann. Zepke (2004) meint, dass traditionell in der Personalentwicklungen häufig sehr viel Geld in die Fortbildung der einzelnen MitarbeiterInnen investiert würde, dieses Wissen aber nicht in der Organisation ankäme und damit auch keine nachhaltigen Veränderungen verbunden wären.

Das Lernen der MitarbeiterInnen wird also als notwendige, nicht aber als hinreichende Bedingung für organisationales Lernen definiert.

Als unbedingt nötigen zweiten Schritt muss laut von Rosenstiel (2007, S.473) das erlernte Wissen der MitarbeiterInnen in die Organisation übergehen. Dieses Wissen sei aber oft implizit, also „selbstverständlich“ und würde darum oft für die Organisation kaum nutzbar sein. Die Nutzbarmachung dieses Wissens unterliegt dabei folgendem Prozess (von Rosenstiel, 2007, S. 473-474):

- Sozialisation: Die MitarbeiterInnen einer Organisation erwerben Wissen, das in ihrem Handeln dann selbstverständlich wird.
- Externalisierung: Das implizite Wissen wird zugänglich gemacht. Dafür muss es kommuniziert und dokumentiert werden.
- Kombination: Die Verknüpfung dieses nun dokumentierten Wissens kann zu neuen, innovativen Lösungen für das Unternehmen führen.
- Internalisierung: Dieses zuerst sehr explizite Wissen wird wieder internalisiert und schlussendlich als selbstverständlich angesehen.

Um dieses Wissen nutzbar machen zu können schlägt von Rosenstiel unter anderem Seminare vor, die im Nachhinein für die gesamte Kollegenschaft aufgearbeitet werden.

Argyris (1977) unterscheidet zusätzlich das „single loop learning“ und das „double loop learning“. Beim „single loop learning“ findet eine Anpassung der Handlungen statt, wenn bemerkt wird, dass das Ergebnis nicht mit den Zielen übereinstimmt. Dieses Lernen ist auch mit einem Thermostat vergleichbar, das je nach Raumtemperatur die Heizung an- oder ausschaltet.

Das „double loop learning“ hat keinen rein korrektiven Ansatz, sondern versucht grundlegende Annahmen zu hinterfragen, die den Fehler oder das Problem erst auslösen. In dem Beispiel mit dem Thermostat müsste dieses also zum Beispiel erkennen können, dass in dem Raum ein Fenster geöffnet ist und darum das Einschalten der Heizung nur zu einer kurzfristigen Verbesserung führt.

Zepke (2004) argumentiert allerdings, dass klassische externe Evaluationen immer nur zu einem single-loop-Lernen führen können, da es nicht möglich sei, die Ziele immer wieder kritisch zu hinterfragen.

1.2 Partizipative Ergonomie

Einen klaren „Bottom-Up“ Ansatz verfolgt das Konzept der „Partizipativen Ergonomie“. Nagamachi (1995, S.371) definiert partizipative Ergonomie als „die aktive Beteiligung von ArbeiterInnen bei der Implementierung von ergonomischen Wissen und ergonomischer Prozesse an ihrem Arbeitsplatz“. Dabei werden sie oft von externen Experten unterstützt (Czaja & Sankaran, 2006).

Das Ziel der partizipativen Ergonomie ist es, das Wissen der TeilnehmerInnen zu nutzen und damit den Wert der Maßnahmen für die MitarbeiterInnen des Unternehmens zu maximieren. Die partizipative Ergonomie versucht dabei sowohl auf Interessen der ArbeitnehmerInnen als auch auf die Interessen der Entscheidungsträger einzugehen. So können mittels des partizipativen Ansatzes beispielsweise Fehlzeiten aufgrund von Krankschreibungen vermindert und die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen gefördert werden (Westermayer, Stein, & Sonntag, 2006).

Partizipative Ergonomie wird teilweise auch als ein alternatives ökonomisches System definiert („Parecon“). Wichtige Vertreter sind hier vor allem Michael Albert und Robin Hahnel. In der vorliegenden Arbeit soll aber ausschließlich auf die Möglichkeiten der partizipativen Ergonomie innerhalb des bestehenden ökonomischen Systems eingegangen werden.

Taveira und Smith (2006) sehen die Anfänge der Forschung zur Partizipativen Ergonomie in den 1940er Jahren. Diese sei aber gerade in den ersten Jahren stark von den verschiedenen ideologischen Sichtweisen geprägt gewesen. Die erste Anwendung des partizipativen Ansatzes fand in den 1950er Jahren statt (Taveira & Smith, 2006). In der britischen Bergbauindustrie wurden Arbeitsgruppen gegründet, die relativ autonom ihre Schichten einteilen und die Arbeitsaufgaben aufteilen konnten. Darüber hinaus hatten diese Gruppen bei Entscheidungen in der Organisation ein Mitspracherecht. Dies führte zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen, einem höherem Commitment, weniger Fehlzeiten und weniger Arbeitsunfällen. Taveira und Smith (2006) argumentieren, dass der Ansatz der partizipativen Ergonomie als Unterpunkt des „total quality managements“ verstanden werden sollte. Dafür wurden interne Teams gegründet, die sich mit Qualitäts- und Produktionsproblemen, und später

auch mit ihren Arbeitsbedingungen, auseinandersetzen sollten. Der Begriff der „partizipativen Ergonomie“ sei aber erst in der 1980er Jahren entstanden (Noro, 1999).

Zwar wird oft das Konzept der partizipativen Ergonomie häufig für den Bereich der Ergonomie und Gesundheit, insbesondere zur Bekämpfung der sogenannten Muskel-Skelett-Erkrankungen (Hignett, Wilson, & Morris, 2005) eingesetzt aber auch für Organisationsentwicklung (Maciel, 1998), zur Reduzierung der psychischen Arbeitsbelastung (Vink et al., 1995) oder zur Bekämpfung von Arbeitsunfällen (Evanoff, Bohr, & Wolf, 1999). Darüber hinaus können sowohl Mikro-Themen (wie etwa die Umgestaltung eines einzelnen Arbeitsplatzes) als auch Makro-Themen (strategischen und strukturelle Veränderungen im Unternehmen) mit diesem Ansatz bearbeitet werden (Hignett, et al., 2005). Partizipative Ergonomie kann sowohl für ein Projekt (siehe dazu vor allem Abschnitt 2.3) als auch langfristig in einem Unternehmen implementiert werden. Ziel ist es hier ein bestimmtes Thema über längere Zeit von einer Gruppe von MitarbeiterInnen bearbeiten zu lassen. Allerdings scheint ein Großteil der Unternehmen diesen Ansatz nur in Projekten zu verfolgen (Hignett, et al., 2005).

Die IMPULS-Projekte setzen dieses Konzept mittels betriebsinterner Projektgruppen und Workshops um. In der Projektgruppe sind sowohl VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen, als auch Entscheidungsträger vertreten, die das Projekt zusammen koordinieren und umsetzen. Durch die Workshops wird versucht einen möglichst großen Teil der Belegschaft bei der Ermittlung der passenden Maßnahmen und deren Umsetzung zu beteiligen.

1.3 Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung

1.3.1 Definition

Nicole van der Klaauw (2010) ist in Ihrer Diplomarbeit bereits auf die verschiedenen Ansätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung und sehr ausführlich auf die verschiedenen Stressmodelle eingegangen. Deshalb sollen diese beiden grundlegenden Themen an dieser Stelle eher kurz behandelt und der Fokus dann auf die Ansätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei Interventionen gegen Arbeitsstress gelegt werden.

Vorerst sollen die Begriffe der Partizipation und der Betrieblichen Gesundheitsförderung definiert werden.

Der „Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen“, der von der deutschen Bundesregierung eingesetzt wird, definiert Prävention folgendermaßen (2002, S. 25):

„Im Einklang mit den meisten wissenschaftlichen Definitionen versteht der Rat unter Prävention generell Maßnahmen zur Vermeidung eines schlechteren Zustandes[...].“

Im Gegensatz dazu wird die Betriebliche Gesundheitsförderung durch die „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ anders definiert (zitiert aus Zimolong, Elke, & Trimpop, 2006, S. 3):

„[...] die BGF [zielt] darauf ab, Gesundheitspotenziale zu stärken, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen [...], Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“

Bei dem Präventionsansatz steht also eher die Vermeidung von negativen Einflüssen im Fokus, wohingegen die „Betriebliche Gesundheitsförderung“ vor allem die Stärkung der Ressourcen betont. Nach Kuhn und Sommer (2004, S. 26) werden die Begriffe „Prävention“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“ jedoch im praktischen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Auch die „Initiative Gesundheit & Arbeit“,

eine Vereinigung mehrerer deutscher Gesundheitsorganisationen, spricht in ihrem Report mehrmals von „Gesundheitsförderung und Prävention“ (Sackoll, Kramer, & Bödeker, 2008). Die beiden verschiedenen Ansätze haben grundsätzlich das gleiche Ziel: Die Verbesserung der Gesundheit der TeilnehmerInnen in der Arbeitswelt.

Da auch der IMPULS-Test, ein zentrale Evaluationsinstrument dieser Diplomarbeit, die Stressoren und Ressourcen des Arbeitsstress (Molnar, et al., 2009) misst, werden im weiteren Text die Begriffe „Prävention“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“ immer synonym verwendet und beziehen sich sowohl auf eine Stärkung der Ressourcen als auch auf die Reduktion von Stressoren.

Traditionell wurden unter diesem Begriff eher Ansätze der Arbeitsmedizin und der Arbeitssicherheit eingeordnet (Westermayer, et al., 2006, S. 5). Nachdem in den letzten Jahren aber zunehmend ein partizipativer und gesamtheitlicher Gesundheitsbegriff in der im Arbeits- und Gesundheitsschutz Einzug gehalten hat (Zimolong, et al., 2006, S. 2), gibt es in diesem Bereich auch zahlreiche Publikationen aus dem psychologischen Umfeld. Diese können dabei auch auf Erkenntnisse aus den 70er Jahren zurückgreifen, in denen bereits eine präventive Sicherheitspsychologie am Arbeitsplatz gefordert wurde (Zimolong, et al., 2006). Viele Autoren kritisieren jedoch, dass der „BGF“-Begriff in der Praxis sehr viel unschärfer zum Einsatz komme und häufig nur dafür benutzt werde „unspezifische Stressbewältigungsprogramme“ mit einem Etikett zu versehen.

Westermayer et al (2006) argumentieren, dass eine sorgfältige Betriebliche Gesundheitsförderung eigentlich mit der Organisationsentwicklung vergleichbar ist und auf dem Konzept der Salutogenese von Antonovsky beruhe. Dieser Ansatz stellt sich der Frage, was bestimmte Menschen auch in gefährdenden Situationen gesund hält und ist damit also sehr ressourcenorientiert. Westermayer et al (2006) sehen dabei nicht die Senkung von Krankenständen oder die Erhöhung der Produktivität als zentrale Ziele der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ da diese auch von vielen anderen Faktoren abhängig seien und nicht so einfach durch entsprechende Maßnahmen verändert werden könnten. Stattdessen könne die „Betriebliche Gesundheitsförderung“ aber die Gesprächskultur in einem Unternehmen und das Commitment der MitarbeiterInnen zu ihrem Unternehmen fördern.

Ein häufiger Ansatz in der betrieblichen Gesundheitsförderung ist der sogenannte Gesundheitszirkel. Dieser baut auf einem arbeitspsychologischen Gesundheitsbegriff auf. In diesem wird Gesundheit als Fähigkeit zum Setzen von langfristigen Zielen, der Fähigkeit der Anpassung an Veränderungen und der Integration von körperlichen Prozessen und Handlungen beschrieben (Westermayer, et al., 2006, S. 145). Mit dem Zirkelansatz sollen die MitarbeiterInnen ihr eigenes Erfahrungswissen nutzen, um diese Handlungsfähigkeit (wieder) zu erhöhen. Mithilfe eines externen Moderators trifft sich eine Gruppe von MitarbeiterInnen, um Vorschläge für eine Verbesserung der Gesundheit im Unternehmen zu erarbeiten. Gesundheitszirkel bestehen aus mindestens fünf TeilnehmerInnen und arbeiten ungefähr zwei Monate zusammen. Über die Treffen muss ein Protokoll geführt werden und abschließend wird ein Abschlussbericht über die Arbeit und die Ergebnisse des Gesundheitszirkels verfasst und der Belegschaft vorgelegt (Westermayer, et al., 2006, S. 149). Dem klassischen Ansatz liegt auch eine Art Ressourcen-Belastungsmodell zugrunde. Die TeilnehmerInnen sollen mithilfe des Gesundheitszirkels einerseits Entscheidungsspielräume und vergrößern und Kommunikationsstrukturen verbessern und andererseits „Regulationsüberfordernisse“ (wie zum Beispiel Zeitdruck) und „Regulationshindernisse“ (zum Beispiel Arbeitsunterbrechungen) minimieren (Westermayer, et al., 2006, S. 149).

In der konkreten Anwendung der Gesundheitszirkel gibt es noch einmal verschiedene Ansätze wie zum Beispiel das Modell des AOK-Bundesverbandes oder des BKK-Bundesverbandes. Die verschiedenen Modelle unterscheiden sich hauptsächlich in der Zusammensetzung und der Anzahl der Zirkel (Westermayer, et al., 2006, S. 148). Da Gesundheitszirkel allerdings nicht zum Schwerpunkt dieser Diplomarbeit gehören wird auf diese weitere Differenzierung verzichtet.

Ein ähnlicher Ansatz wird von sogenannten Projektgruppen verfolgt, der auch bei den IMPULS-Projekten zum Einsatz kommt. Im Unterschied zu den Gesundheitszirkeln beschäftigen sich diese aber vor allem mit einer „neuartigen und komplexen Problemstellungen, zeitlich begrenzt und abteilungsübergreifend“ (Frieling & Sonntag, 1999, S. 179). Dieser Ansatz wurde Mitte der 80er von dem Institut für Medizinische Soziologie in Düsseldorf entwickelt, um das Wissen der MitarbeiterInnen für Programme nutzen zu können“ (Frieling & Sonntag, 1999, S. 210). Auch bei den IMPULS-Projekten

kommen Projektgruppen zum Einsatz. Die Projektgruppe ist bei Projekten für die interne Koordinierung zuständig. In ihr finden sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte der entsprechenden Abteilungen und häufig Sicherheitsfachkräfte und oder ArbeitsmedizinerInnen sowie MitarbeiterInnen aus der Personalabteilung (Molnar, 2009).

Es ist jedoch zu beachten, dass nicht jedes „BGF-Projekt“ ein Qualitätszirkel oder eine Projektgruppe haben muss. So schreibt der „Fond Gesundes Österreich“ (siehe dazu Abschnitt 1.3.3) nur eine Partizipation der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte vor. In welcher Form diese vorgenommen wird, bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen.

1.3.2 Ansätze der Prävention und der Betrieblicher Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung kann grundsätzlich auf einer Vielzahl von Ebenen erfolgen. Am Häufigsten wird zwischen zwei Ansätzen unterschieden Bamberg und Busch (2006, S. 216). Der verhaltensorientierte Ansatz konzentriert sich auf Maßnahmen, die auf die MitarbeiterInnen abzielen. Der verhältnisbezogene Ansatz setzt hingegen die Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt. Dieser versucht die „Bedingungen, welche die Gesundheit potentiell beeinträchtigen“ (Bamberg, Ducki, & Metz, 1998, S. 92) zu verändern. Dieser Ansatz wird auch immer wieder mit der Organisationsentwicklung in Zusammenhang gebracht (Westermayer, et al., 2006).

Diese Einordnung von Programmen wird zum Beispiel auch von dem „European Network for Workplace Health“ (ENWHP), ein europaweites Bündnis von Gesundheitsorganisationen verwendet.

Einige Autoren schlagen eine stärkere Differenzierung der Interventionsarten vor. Zimolong et al (2006, S. 16) nennen mit „Politik und Strategie“, „Gestaltung der Arbeit“, „Human Resource Management“, „Information und Kommunikation“, „Beteiligung der Mitarbeiter“, „Medizinische und psychosoziale Betreuung“ sowie „Gesundheitsprogramme und –aktivitäten“ etwa sieben Interventionsarten. Andere Autoren hingegen kritisieren schon die strenge Trennung von verhaltensorientierten und verhältnisbezogenen Maßnahmen, da diese nicht immer aufrecht zu erhalten sei.

So seien etwa Gesundheitszirkel den verhältnisbezogenen Maßnahmen zuzurechnen, würden aber auch häufig mit personenbezogenen Trainings verbunden sein (Bamberg & Busch, 2006, S. 216). Kramer (2010, S. 117), nennt die Ebenen „individuell“, „individuell-organisatorisch“ und „organisatorisch“, geht dabei allerdings von einem „Interventionskontinuum“ aus.

Aus der Perspektive des Arbeitsschutzes sehen Zimolong et al. (2006, S. 2) in den letzten Jahren einen „grundlegenden Perspektivwechsel“ in Richtung eines präventiven und partizipativen Ansatzes.

Welcher Ansatz der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ in der Praxis eingesetzt wird, hängt einerseits von den Rahmenbedingungen im Betrieb, andererseits aber auch von Menschenbildern und Grundannahmen des oder der AnwenderIn ab.

1.3.3 Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung bei Arbeitsstress

Um Interventionsmöglichkeiten von Prävention und Betrieblicher Gesundheitsförderung zum Thema Arbeitsstress darzulegen, muss an dieser Stelle auch kurz an auf den Begriff des Arbeitsstress eingegangen werden. Da sich Nicole van der Klaauw in ihrem Theorieteil aber schon explizit mit den verschiedenen Stressmodellen auseinandergesetzt hat, wird in der vorliegenden Arbeit von einem eher generischen Stressbegriff zu ausgegangen.

Zu den wichtigsten Stressmodellen zählen das Anforderungs-Kontroll Modell von Selye, das Transaktionale Stressmodell nach Lazarus oder das Job-Demand Modell von Karasek (vergleiche Kirchler & Hölzl, 2005; van der Klaauw, 2010, S. 27-29).

Nach ISO 10075-1 ist eine psychische Belastung neutral, als externer Einfluss auf Menschen zu verstehen, die diesen psychisch beeinflussen. Eine Beanspruchung hingegen meint die Auswirkung dieser Belastung, das heißt, die Reaktion der Person auf diesen externen Einfluss. Dabei kann sowohl die Beanspruchung, als auch die Belastung von positiver, wie negativer Natur sein (Zimolong, et al., 2006, S. 11).

Selye (Selye, 1976) unterscheidet zwischen Eustress und Distress. Während Eustress kurzfristig auftritt und zu einer Leistungssteigerung führen kann, tritt Distress wiederholt

und langfristig auf, was zu einer Leistungsminderung führt. Neben dem zeitlichen Aspekt, unterscheidet Disstress vor allem vom Eustress, dass die betreffende Person keine Bewältigungsmöglichkeit für die entsprechende Situation erkennt. Das ENWHP betont außerdem, dass Arbeitsstress in der Praxis häufig nicht auf ein einziges Problem zurückgeführt werden kann, sondern von einer Vielzahl von Faktoren abhängt (2010). Sichtbare negative Auswirkungen hat Stress in der Arbeitswelt vor allem dann, wenn mehrere Stressoren wiederholt auftreten (Zimolong, et al., 2006, S. 11).

In den letzten Jahren hat das Interesse an der Reduktion von Arbeitsstress in Zusammenhang mit der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ auch von ArbeitgeberInnenseite stark zugenommen, da auch zunehmend die finanziellen Folgen belegt werden. Nach dem „European Network for Workplace Health Promotion“ (ENWHP) schätzt Europäische Union die jährlichen Kosten durch Arbeitsstress in der EU auf 20 Milliarden Euro. Die „International Labour Organization“, eine UN-Organisation, schätzt die Kosten durch Arbeitsstress auf 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts der Europäischen Union (2009). Nach Schätzungen von Bödeker, Friedel, Röttger und Schröder (2002) waren 1998 in Deutschland 31 Prozent der arbeitsbedingten Erkrankungen auf psychische Belastungen zurückzuführen. Das ENWHP schätzt den Anteil in der EU sogar auf 50 Prozent. Seit 1990 hätte sich die Anzahl der durch Arbeitsstress bedingten Erkrankungen verdoppelt (ENWHP, 2010).

Die massiven Kosten durch den Arbeitsstress sind nach Westermayer (Westermayer, et al., 2006) durch die starke Veränderung der Arbeitsbelastung seit den 80er Jahren begründet. Der Druck auf die ArbeitnehmerInnen sei durch betriebsinterne Konkurrenz und zunehmende Flexibilisierung enorm geworden. Diese Themen hätten die klassischen Themen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, wie etwa Einfluss von Schichtarbeit und Datenverarbeitung abgelöst. Zimolong et al sprechen hierbei von den „neuen Risikoarten“ (2006, S. 4). Die Zunahme des Arbeitsstressses kann allerdings auch dazu führen, dass lang benötigte Interventionen umgesetzt oder zumindest angeregt werden. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn die Auswirkungen des Stressses deutlich sichtbar sind (de Vries, Guillén Ramo, & Korotov, 2009).

Die Reaktionen der Betriebe zu dem Thema Arbeitsstress sind allerdings sehr verschieden und spiegeln die verschiedenen Ansätze der Betrieblichen Gesundheitsförderung wider. Bamberg und Busch betonen, dass stressbezogene Interventionen vor allem im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt werden würden. Die Anwendung der Betrieblichen Gesundheitsförderung zum Themengebiet (Arbeits-)Stress ist allerdings häufig personenbezogen und nicht wissenschaftlich orientiert. So finden sich zur Bekämpfung von Arbeitsstress häufig Ansätze aus der Kinesiologie und diverser Entspannungstechniken (Busch, 1998, S. 103). Auch Programme von PsychologInnen und ÄrztInnen sind oft sehr verhaltensorientiert und konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Risikofaktoren. Personenbezogene Maßnahmen werden von den Betrieben gerne gewählt, da sie (zumindest kurzfristig) relativ preiswert sind und keine aufwändigen Eingriffe in die Organisation benötigen (Busch, 1998, S. 103).

Kramer (2010, S. 116) kritisiert, dass Arbeitsstress noch viel zu häufig „individuenbezogen betrachtet und andere relevante Einfluss- und Risikofaktoren der organisatorischen Ebene häufig außer Acht gelassen werden.“ Dabei seien einige Stressoren, wie zum Beispiel fehlerhafte Arbeitsabläufe, von kognitiv-behavioralen Ansätzen schlicht kaum veränderbar (Kramer, 2010, S. 117). Das ENWHP berichtet allerdings von einem langsamen Umdenken bei Unternehmen, nun auch betriebliche Stressoren und Ressourcen mit einzubeziehen (2010).

Die Kombination von verhaltensorientierten und verhältnisbezogenen Stressinterventionen sei laut Sockoll et al (2008) am effektivsten. Allerdings gibt es diesen Ansatz nur selten in betrieblichen Stressprogrammen.

Der „Fond Gesundes Österreich“ versucht mit seinem „Leitfaden für ProjektanstellerInnen“ (Rohrauer-Näf, 2010) Qualitätskriterien zu setzen. So fördert der Fond nur BGF-Projekte mit partizipativen Ansatz. Allerdings werden sowohl Projekte mit Fokus auf Verhalten und als auch Projekte mit dem Fokus auf Verhältnisse gefördert.

Die IMPULS-Projekte verfolgen grundsätzlich einen verhältnisorientierten Ansatz, da bei Ihnen keine Seminare oder Trainings im Vordergrund stehen, sondern die Veränderung der Arbeitsbedingungen. Allerdings werden eventuelle Trainings oder andere

verhaltensorientierte Maßnahmen nicht kategorisch ausgeschlossen, wenn sie auch zu einer nachhaltigen Veränderung der Arbeitssituation beitragen können.

1.3.4 Evaluation Betrieblicher Gesundheitsförderung

Dieses vielfältige Angebot an „BGF“-Ansätzen am Markt erschwert eine wissenschaftliche Untersuchung ihrer Effektivität. So gibt es Studien zu verhältnisorientierten Interventionen in Bezug auf das „Demand-Control Modell“ von Karasek (Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007), Gesundheitszirkeln (Aust & Ducki, 2004) und vielen anderen Ansätzen. Sockoll, Kramer und Bödeker sprechen diesen Metastudien deshalb auch nur eine „begrenzte Evidenz“ zu (2008, S. 26). Darüber hinaus unterscheiden sich die abhängigen Variablen in den untersuchten Studien häufig. Beispiele sind Selbsteinschätzungen zu Angst und Depression, Produktivitätssteigerung (Giga, Noblet, Faragher, & Cooper, 2003) oder Reduktion von Absentismus (Michie & Williams, 2003).

In der Literatur wird häufig die Effektivität von verhältnisorientierten mit der Effektivität von verhaltensorientierten Programmen verglichen. In Meta-Evaluationen zeigen sich regelmäßig, im Gegensatz zu den verhältnisorientierten Maßnahmen, behavioral-kognitive Interventionen eine eindeutig positive Effektstärke (Bamberg & Busch, 2006; Kramer, 2010). Verhaltensorientierte Interventionen zeigen vor allem Effekte in Bezug auf psychische und somatische Stresssymptome. Reynolds (2000) findet bei verhältnisorientierten Maßnahmen nur minimale Effekte. Dabei seien sowohl positive als auch negative Effekte auf die TeilnehmerInnen zu beobachten. Van der Klink (2001) findet in einer Metaanalyse keine Effekte, für Maßnahmen, die sich auf organisationale Veränderungen beziehen. Nach seiner Ansicht seien kognitiv-behaviorale Trainings am effektivsten. Landsbergis et al (1995, S. 42) unterscheiden in ihrer Studie die Effekte zwischen den direkt beteiligten TeilnehmerInnen und den übrigen MitarbeiterInnen, für die die Maßnahmen konzipiert wurden. Für die direkt beteiligten MitarbeiterInnen-Komitees findet er einen positiven Effekt, der aber aufgrund der sehr kleinen TeilnehmerInnenzahl nicht signifikant ist. Für die MitarbeiterInnen gibt es allerdings auch keine signifikanten Effekte zu berichten. Darüber hinaus zeigen diese auch teilweise in eine negative Richtung.

Die oft nur kleinen Effekte für verhältnisorientierte Programme werden, je nach Standpunkt, unterschiedlich begründet. Landsbergis betont, dass die Dauer des Projekts von einem Jahr eigentlich viel zu kurzfristig sei, um den teilweise tiefgreifenden Maßnahmen genug Zeit zur Entfaltung zu geben und eine valide Bewertung durchführen zu lassen. Außerdem behauptet Landsbergis, dass auch die Widerstände bei einer längeren Projektdauer besser angegangen und bearbeitet werden könnten. Sockoll et al (2008) begründen die bisher kleinen Effekte von verhältnisorientierten Programmen durch die uneinheitlichen abhängigen Variablen und die oft mangelhafte Durchführung der Evaluationsstudien (Sockoll, et al., 2008, S. 28). Von 97 untersuchten Artikeln waren nur 26 wissenschaftlich fundierte Publikationen. Diese können in Fallstudien (14 Publikationen) und Prä-Post-Studien (12 Publikationen) unterteilt werden. In den meisten Publikationen wird über keine genaue Analyse der Ausgangssituation berichtet. Deshalb können häufig auch nur vage Aussagen über die Veränderungen seit Projektbeginn gemacht werden.

In seinem Review Artikel bemerken Hignett et al (2005), dass es einerseits zwar zu einer vermehrten Evaluierung von partizipativen Ansätzen kommt, diese aber andererseits selten veröffentlicht werden. Dies liege zum Teil daran, dass Unternehmen wenig Interesse hätten interne Evaluationen zu veröffentlichen und damit Betriebsinterna preiszugeben. Außerdem kommt es in den Unternehmen in der Zeit des Projekts oft zu massiven Veränderungen, was eine Evaluation mit einer Vorher-Nachher Messung erschweren würde. Die meisten Evaluierungen von betrieblichen Gesundheitsförderungen beschäftigen sich vor allem mit personenbezogenen Maßnahmen (Bamberg & Busch, 2006). Frieling betont, dass der Nachweis von Effektivität von verhältnisorientierten Programmen gegen Arbeitsstress oft schwierig sei, da der Erfolg der Maßnahme von vielen Punkten abhängt (1999, S. 214). So kann zum Beispiel die Reduktion von krankheitsbedingten Fehltagen auch von der Angst um den Arbeitsplatz beeinflusst werden.

2 Erfolgs- und Risikofaktoren für Betriebliche Gesundheitsprojekte

Ob ein betriebliches Projekt erfolgreich ist, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Diese sind in der Praxis natürlich nicht vollkommen voneinander abgrenzbar. Um aber trotzdem Empfehlungen für die Praxis gewährleisten zu können, sollen an dieser Stelle einige Faktoren vorgestellt werden, die laut Literatur einen Einfluss auf den Projekterfolg haben können.

2.1 Demographische Daten

Heaney et. al. (1995) betonen, dass Maßnahmen für verschiedene Gruppen von MitarbeiterInnen unterschiedlich wirksam sind. Daher sei es wichtig, auf die einzelnen Gruppen spezifisch einzugehen. Allerdings bestehen die meisten Interventionen gegen Arbeitsstress zum Großteil aus Standardprogrammen. In der vorliegenden Arbeit kommt mit dem IMPULS-Test zwar auch ein Standardfragebogen zum Einsatz, allerdings wird in den Workshops auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingegangen. Zu der Frage, welche Variablen für den Projekterfolg wichtig sind, gibt es bisher allerdings kaum gesicherte Ergebnisse.

2.2 Informationsgrad

In der wissenschaftlichen Literatur wird wiederholt betont, dass es besonders für partizipative Projekte entscheidend ist, dass die TeilnehmerInnen sorgsam informiert werden. Landsbergis (1995) betont die hohe Bedeutung einer guten Kommunikation zwischen der Projektgruppe und den betroffenen MitarbeiterInnen. Dies kann etwa über ein innerbetriebliches „Informationsteam“ erfolgen (Borg, 2000, S. 313).

Von Rosenstiel (2007) nimmt vor allem die Führungskräfte in die Pflicht und betont, dass es ihre besondere Aufgabe sei eine Vision für das Projekt zu kommunizieren, über die einzelnen Schritte zu informieren und neben den Schwierigkeiten auch Erfolge zu betonen. Vor allem das Top-Management (von Rosenstiel, 2007, S. 476) solle den Informationsprozess aktiv unterstützen. Landsbergis (1995) betont die hohe Bedeutung der Unterstützung eines an den Veränderungen interessierten Managements.

Allerdings sei es auch wichtig, dass Information nicht nur einmalig stattfinden, sondern den Prozess begleiten und regelmäßig über Fortschritte des Projekts, sowie den aktuellen Stand der angeschobenen Maßnahmen berichtet wird. Borg (2000) berichtet, dass in Unternehmen häufig der Eindruck entstehe, dass geplante Maßnahmen des Projektes versickern würden. Durch die fehlenden regelmäßigen Informationen würde der Erfolg eines Projektes häufig unterschätzt werden. Neben der eigentlichen Information über das Projekt sollte vor allem auch eine regelmäßige Bewusstmachung der Veränderungen stattfinden. Auch von Rosenstiel (2007, S. 468) betont die Wichtigkeit einer umfassenden projektbegleitenden Information. Die TeilnehmerInnen müssten Zugang zu den entsprechenden Informationen haben, um partizipativ bei dem Projekt mitwirken zu können.

Borg (2000, S. 160) argumentiert allerdings, dass auch das Risiko des „Überverkaufs“ eines Projekts besteht. Einerseits könne ein hoher finanzieller Aufwand für die Informationskampagne Unzufriedenheit auslösen, wenn für Bereiche des täglichen Arbeitslebens keine Mittel zur Verfügung gestellt werden. Außerdem könne das Informationsprogramm übertrieben wirken, woraufhin die TeilnehmerInnen Motive für diese Überbegründung suchen und eine kritische Einstellung gegenüber der Befragung entwickeln würden.

Einschränkend muss erwähnt werden, dass es schwierig ist im Rahmen eines Projektes einen guten Informationsfluss zu gewährleisten, wenn im Unternehmen keine „Kultur des Vertrauens“ (von Rosenstiel, 2007, S. 474) besteht. Wissen sollte in einem Unternehmen nicht als Machtinstrument missbraucht, sondern an KollegInnen weitergegeben werden.

2.3 Partizipationsgrad

Das Konzept der Partizipativen Ergonomie wurde bereits in Abschnitt 1.2 beleuchtet. Allerdings muss ein Unternehmen nicht unbedingt einen partizipativen Ansatz verfolgen, um ein Projekt mit partizipativen Einflüssen durchzuführen. So kann zum Beispiel auch ein traditionelles Familienunternehmen mit klarer und strenger Hierarchie im Rahmen eines zeitlich beschränkten Projekts mithilfe von partizipativen Elementen auf das Wissen der MitarbeiterInnen zugreifen.

In einer klassischen Studie von Coch und French (1948, zitiert in Rafferty & Griffin, 2008) zeigen sich erste Hinweise zur Effektivität eines partizipativen Ansatzes bei betrieblichen Projekten. Coch und French untersuchten in einer Fabrik den Einfluss der Partizipation auf Fluktuation, Effizienz und das Lernen von neuen Aufgaben nach Veränderungen im Arbeitsablauf. In der Kontrollgruppe ohne Beteiligung verließen in den ersten 40 Tagen nach den Veränderungen 17 Prozent der Angestellten das Unternehmen. Außerdem fiel die Effizienz etwas ab. In der Gruppe, die durch einen gewählten Repräsentanten vertreten wurde, gab es eine sehr viel schnellere Gewöhnung an die neuen Arbeitsanforderungen und in den ersten 40 Tagen keine Fluktuation. Zwei weitere Gruppen hatten eine vollständige und direkte Beteiligung. In diesen Gruppen gab es ebenfalls keine Fluktuation. Zusätzlich gab es auch hier eine schnelle Gewöhnung an die neuen Arbeitsanforderungen und eine 14 Prozent höhere Effektivität im Vergleich mit der Zeit vor den Veränderungen. Auch wenn diese Studie wegen vielen möglichen Störvariablen und einer mangelhaften Randomisierung immer wieder kritisiert wurde (vergleiche Rafferty & Griffin, 2008, S. 607), hatte sie doch einen großen Einfluss auf die nachfolgende Forschung und konnte erstmals die Vorteile eines partizipativen Ansatzes belegen.

Auch aktuelle Untersuchungen (vergleiche Jöns & Sandau, 2001, S. 17) betonen die Bedeutung einer möglichst aktiven Beteiligung aller Betroffener während eines Projektes. Einige Studien (Brownell & McInnes, 1986) untersuchen den Zusammenhang von Arbeitsleistung und Partizipation. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass der Grad der Partizipation nicht direkt auf die Arbeitsleistung wirkt.

Wright, Block und Unger (2007) unterscheiden verschiedene Stufen der Partizipation in Gesundheitsprojekten (siehe Tabelle 1). Dabei beschreiben die unteren zwei Stufen eigentlich eine „Nicht Partizipation“, in denen die TeilnehmerInnen entweder nur als Dekoration anwesend sind oder um von höher gestellten Personen erzogen zu werden. In den Stufen drei bis fünf werden sie nur über richtiges Verhalten informiert, ihre Sichtweise wird angehört oder sie werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass diese Personen einen verbindlichen Einfluss haben. Stufen sechs bis acht werden als Partizipation zusammengefasst. Hierbei können die TeilnehmerInnen mitbestimmen (ohne Stimmrecht), bestimmte

Teilbereiche mitentscheiden oder eigenständig Maßnahmen beschließen und durchführen. Bei Stufe 9 würde sämtliche Verantwortung eines Projektes bei der Gruppe liegen.

Tabelle 1: Stufen der Partizipation nach Wright, Block und Unger (2007)

Stufe	Bezeichnung	Partizipationsgrad
Stufe 9	Selbständige Organisation	Weit über Partizipation hinaus
Stufe 8	Entscheidungsmacht	
Stufe 7	Teilweise Entscheidungskompetenz	Partizipation
Stufe 6	Mitbestimmung	
Stufe 5	Einbeziehung	
Stufe 4	Anhörung	Vorstufen der Partizipation
Stufe 3	Information	
Stufe 2	Erziehen und Behandeln	
Stufe 1	Instrumentalisierung	Nicht Partizipation

Noro und Imada (1991) argumentiert, dass der partizipative Ansatz den Organisationen eine Reihe von Vorteilen bringt:

- 1) Das Wissen der MitarbeiterInnen ist oft schon vorhanden und kann so effektiv genutzt werden,
- 2) Wenn sich die MitarbeiterInnen verantwortlich für die Maßnahmen fühlen, ist es wahrscheinlicher, dass diese besser von ihnen unterstützt werden.
- 3) Außerdem werden die MitarbeiterInnen dazu befähigt in Zukunft Probleme auch auf einer kontinuierlichen Ebene angehen zu können.

Im Gegensatz zum Informationsgrad finden sich in der Literatur keine Hinweise auf die Gefahr eines „Überpartizipierens“. Generell kann also ein möglichst hoher

Partizipationsgrad empfohlen werden. Als einzige Einschränkung kann hier nur der höhere zeitliche Aufwand durch die Einbindung der MitarbeiterInnen genannt werden. Allerdings empfiehlt beispielsweise Ashmos (2002, S. 191) gerade aufgrund der Zeitersparnis bei der Adaption an Veränderungen einen partizipativen Ansatz. Andere Ansätze würden nicht die gleiche Güte und Schnelligkeit ermöglichen.

Damit die Vorteile von partizipativen Elementen jedoch überhaupt greifen können, müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Maciel (1998, S. 325) hält folgende Punkte für eine gelungene Partizipation der TeilnehmerInnen für unbedingt notwendig: die Motivation und die Kompetenz etwas zu Verändern, die nötige Information und die daraus abzuleitende Macht.

2.4 Relevanz der Maßnahmen

Auch wenn die TeilnehmerInnen eines Projekts perfekt informiert sind und die Möglichkeit zur Partizipation gegeben ist, kann das Projekt scheitern, wenn die beschlossenen Maßnahmen keine Relevanz für die TeilnehmerInnen haben. Denn erst diese führt zu einer entsprechenden Motivation, die Maßnahmen auch umzusetzen Wilson (Wilson, 1991).

Heaney et al (1995) betonen dabei einen hohen Zusammenhang mit der Partizipation während des Projekts. Sie stellen in ihrer Feldstudie fest, dass vor allem die Personen, die direkt an dem Programm beteiligt sind von den Maßnahmen profitieren und diese auch als wichtig einschätzen. Kuorinka (1997) betont, dass die geplanten Maßnahmen konkreter Natur sein sollten, da der (Wissens)-Hintergrund der Personen oft sehr heterogen sei. Außerdem sollten sie sich eher auf bestehende Probleme konzentrieren und weniger auf vollkommen neue Konzepte.

Kompier (1998, S. 164) nennt die fehlende Relevanz des Projekts für die MitarbeiterInnen als einen der wichtigsten hemmenden Faktoren.

Damit die Maßnahmen diese Voraussetzungen erfüllen, sollten die bestehenden Probleme in den Organisationen sorgfältig diagnostiziert werden. Hier sollte vor allem auf das Wissen der TeilnehmerInnen über ihre Organisation und die täglichen

Arbeitsabläufe eingesetzt werden. Damit ein Projekt erfolgreich ist müssten die MitarbeiterInnen zudem von dem Nutzen der Maßnahmen überzeugt werden. Dies sollte nach de Vries et al (2009) auf kognitiver und emotionaler Ebene geschehen. Pohlandt, Heymer und Gruber betonen (2003), dass ansonsten die mangelnde Kenntnis der TeilnehmerInnen oft zu Widerstand gegen den Veränderungsprozess führen kann.

Schon vor Beginn des Projekts sollte sich dafür ein Problembewusstsein in der Organisation entwickelt haben (von Rosenstiel, 2007, S. 467).

2.5 Zufriedenheit mit dem Projekt

Das die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen für ein partizipatives Projekt wichtig ist scheint schlüssig. Nur wenn die TeilnehmerInnen mit dem ihnen angebotenen Programm zufrieden sind, werden sie sich auch daran beteiligen. So nennt auch Kirkpatrick die Zufriedenheit als erste Stufe in seinem Modell der Trainingsevaluation. Auch andere Autoren nennen die positive Bewertung des Programms als eine wichtige Voraussetzung. Sowohl bei den MitarbeiterInnen (Kriener, Neudorfer, Künzel, & Aichinger, 2004), als auch bei den Führungskräften (Dixon, Theberge, & Cole, 2009).

Kuorinka (1997, S. 269) spricht sogar davon, dass partizipative Programme den TeilnehmerInnen gut „verkauft“ werden müssten, um einen erfolgreichen Projektverlauf zu ermöglichen. Kompier et al (1998) führen eine Reihe von Fallstudien durch und identifizieren dabei eine hohe Projektzufriedenheit als wichtigen Erfolgsfaktor, da diese zu einem hohen Commitment der TeilnehmerInnen führte.

Landsbergis berichtet von unterschiedlichen Bewertungen seines Programms. Die Projektgruppenmitglieder, die direkt an der Planung und Umsetzung der Maßnahmen beteiligt waren, beurteilten die Maßnahmen größtenteils als effektiv, die MitarbeiterInnen äußerten sich zu dieser Frage sehr viel zurückhaltender. Trotz dieser kritischen Sicht sprachen sich allerdings 2/3 der MitarbeiterInnen für eine Erweiterung des Projekts für die anderen Abteilungen aus.

2.6 Umsetzungsgrad und Art der Maßnahmen

In vielen Studien wird zwar erwähnt, dass Maßnahmen geplant wurden, es wird allerdings kaum berichtet ob diese auch erfolgreich umgesetzt wurden. Aussagen über den Erfolg dieser Maßnahmen sind daher oft nicht möglich.

Busch, Bamberg und Ducki (2009) kritisieren, dass es häufig an einer genauen Darstellung der durchgeführten Maßnahmen fehlt. Die Autoren gehen davon aus, dass der Umsetzungsgrad alleine nicht ausreicht, sondern auch die Art der Maßnahme einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg eines Projektes hat.

In Studien, in denen auch die Umsetzung untersucht wurde, wurde festgestellt, dass die Veränderungen aufgrund der Maßnahmen häufig nur von direkten TeilnehmerInnen des Programms wahrgenommen werden (Bamberg & Busch, 2006).

Landsbergis (1995, S. 45) betont, dass Maßnahmen auch langfristig stark genug verfolgt werden müssen. Außerdem müsse darauf geachtet werden, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen auch realistisch umsetzbar sind. Oft lägen die Maßnahmen außerhalb des Einflussbereichs der eingebundenen EntscheidungsträgerInnen.

2.7 Betriebliche Faktoren

Der Erfolg des Projekts ist neben den schon angeführten Faktoren natürlich auch von vielen Punkten abhängig, die durch einen oder eine BeraterIn kaum beeinflussbar ist.

So wird in der Literatur wiederholt darauf hingewiesen (Busch, et al., 2009), dass Faktoren, wie etwa die Unternehmensgröße, Einfluss auf den Projekterfolg haben. Allerdings wird, ähnlich wie bei dem Punkt demographische Faktoren, nicht näher darauf eingegangen.

Von Rosenstiel (2007, S. 467) betont, dass ein Projekt nur dann erfolgreich sein kann, wenn sich die Organisation zu dieser Zeit nicht in einer Krise befindet. Außerdem sollte die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat zumindest grundlegend funktionieren.

3 IMPULS-Projekte zur Reduktion von Arbeitsstress

Die IMPULS-Projekte wurden bereits von Nicole van der Klaauw (2010) beschrieben. Um den LeserInnen jedoch ein besseres Verständnis des empirischen Teils zu ermöglichen, wird das Projekt noch einmal kurz vorgestellt.

Bei dem Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ handelt es sich um eine praktische Anwendung der in Abschnitt 1 vorgestellten Konzepte. Dies geschieht beispielsweise durch die Partizipation der MitarbeiterInnen in Workshops und Informationsveranstaltungen. Ziel des Projekts ist es, in den Betrieben verhältnisorientierte Maßnahmen zu initiieren, um die Stressoren der MitarbeiterInnen zu reduzieren und ihre Ressourcen zu erhöhen. Mittels der Workshops soll dabei eine Übertragung der Veränderungen in die Organisation erfolgen und eine nachhaltige sowie langfristige Anwendung gewährleistet werden.

3.1 Rahmenbedingungen

Das Projekt „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ ist ein vom ÖGB, mit Mitteln der AUVA, beauftragtes Projekt. Mithilfe eines auf Stressoren und Ressourcen bezogenen Ansatzes soll in den teilnehmenden Betrieben nachhaltig gegen den Arbeitsstress vorgegangen werden. Dabei wenden sich die Betriebe zunächst an die „humanware GmbH“, die für die Konzeption, Umsetzung und Betreuung der Projekte in den einzelnen Betrieben zuständig ist. Geschäftsführerin Martina Molnar hat das Programm „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ entwickelt, übernimmt die Moderation der Workshops und stellt das Projekt in den Betrieben vor. Julia Steurer ist als Projektassistentin für den administrativen Teil des Projekts verantwortlich.

Zusammen mit Nicole van der Klaauw ist es Aufgabe des Autors die IMPULS-Projekte im Rahmen einer Diplomarbeit zu evaluieren. Dabei führte van der Klaauw eine Teilevaluierung der ersten drei Betriebe durch. Im Rahmen dieser Diplomarbeit fand nun eine Gesamtevaluierung aller 11 Betriebe statt. Die Konzeption der Evaluierungsstudie erfolgt zusammen mit humanware, die Daten werden aber unabhängig und extern ausgewertet.

3.2 Aufbau der IMPULS-Projekte

Jedes Teilprojekt ist in vier Stufen eingeteilt (vergleiche van der Klaauw, 2010, S. 45-46 und Molnar, 2009).

3.2.1 Phase 1: Beratung und Entscheidung

Nachdem entweder der Betriebsrat oder das Management eines Unternehmens Kontakt mit humanware aufgenommen hat, wird das Projekt einer vorläufigen Projektgruppe vorgestellt. Diese setzt sich meistens aus der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, Vertretungen der entsprechenden Abteilungen und falls vorhanden einer Sicherheitsfachkraft sowie einem oder einer ArbeitsmedizinerIn zusammen. Hierbei wird die Vorgangsweise und der Ansatz der „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ vorgestellt und eine mögliche Anwendung in dem entsprechenden Unternehmen diskutiert. Im Anschluss findet innerbetrieblich eine Entscheidung für oder gegen das Projekt statt.

3.2.2 Phase 2: Projekt-Konzept und -Planung

Hat sich das Unternehmen für das Projekt entschieden, findet in Phase 2 die konkrete Planung statt. Hierbei wird etwa geklärt, ob das Projekt in einzelnen Abteilungen oder im gesamten Unternehmen durchgeführt wird. Auch die Terminfindung für Befragung und Workshops fällt unter diesen Punkt. Außerdem findet sich hier die endgültige Projektgruppe zusammen, die das Projekt innerhalb des Betriebes begleitet und betreut.

3.2.3 Phase 3: Projektdurchführung

In Phase 3 werden die betroffenen Führungskräfte und die MitarbeiterInnen zu dem IMPULS-Projekt informiert. Im Anschluss findet eine Befragung der MitarbeiterInnen mit dem „IMPULS-Test“ (Molnar, et al., 2009) statt. Dieser erfasst Abweichungen zwischen gewünschter und realer Ausprägung von Ressourcen und Stressoren (Der IMPULS-Test wird im Abschnitt 5.4.1 noch einmal explizit vorgestellt). Die Ergebnisse werden mit der Projektgruppe besprochen und dann als Grundlage für die Workshops mit den betroffenen Führungskräften und den MitarbeiterInnen herangezogen. In diesen Workshops werden die drei Dimensionen mit höchster Abweichung zwischen Real- und Wunschzahl besprochen und konkrete Maßnahmen zur Reduktion dieser

Abweichungen entwickelt. Dabei findet der Workshop mit den Führungskräften zuerst statt, um den EntscheidungsträgerInnen eine Positionierung zu ermöglichen und mögliche „Tabus“ an Maßnahmen frühzeitig abzuklären. Nach dem Workshop mit den MitarbeiterInnen kommen noch einmal alle Betroffenen zusammen, um die Durchführung einiger Maßnahmen zu beschließen. Hierbei werden auch die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Maßnahmen inklusive Deadlines geklärt.

3.2.4 Phase 4: Nachhaltigkeit, Erfolgskontrolle

Die Evaluation der einzelnen Projekte wird in zwei Stufen durchgeführt. Ungefähr sechs Monate nach Projektbeginn findet eine telefonische Befragung der betroffenen Führungskräfte und der Projektgruppenmitglieder mithilfe eines standardisierten Interviewleitfadens (siehe Anhang) statt. Ziel ist es hierbei, die Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen und eventuelle Blockaden des Projekts zu identifizieren. Eine anonymisierte Zusammenfassung der Befragung wird anschließend an die Projektgruppe im entsprechenden Unternehmen geschickt (Beispiel siehe Anhang).

Nach circa 12 Monaten findet in einer zweiten Stufe eine zweite Befragung der MitarbeiterInnen statt. Diese bekommen noch einmal den IMPULS-Test (um Veränderungen zum ersten Zeitpunkt zu überprüfen) und einen Fragebogen zur Evaluierung des Projektes vorgelegt (siehe Anhang). Der Fragebogen ist dabei inhaltlich mit dem standardisierten Interviewleitfaden für die Projektgruppe abgestimmt. Sämtliche Ergebnisse dienen abschließend zur Gestaltung des Abschlussworkshops in dem Unternehmen durch Martina Molnar und Julia Steurer.

Sowohl der Interviewleitfaden, als auch die IMPULS-Tests, sowie die Fragebögen werden von dem EvaluatorInnenteam (Nicole van der Klaauw und Sergej Zimpel) ausgewertet.

4 Exkurs: Wissenschaftliche Evaluation in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Dieser Teil soll den LeserInnen ermöglichen, die Evaluierung des IMPULS-Projekts nachzuvollziehen. Die Definition von Evaluation und Evaluationsforschung wurden bereits von van der Klaauw (2010) in ihrer Diplomarbeit vorgenommen und werden somit hier nur noch einmal kurz zusammengefasst.

4.1 Zugrundeliegendes Evaluationsverständnis

Evaluationsforschung wird von Bortz und Döring (2006, S. 97) definiert, als die:

„[...] systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzepts, des Untersuchungsplans, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme [definiert].“

Evaluation kann sich zum Beispiel auf Personen, Produkte, Techniken oder eben auch, wie in dieser Diplomarbeit, auf Programme beziehen (Bortz & Döring, 2006).

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine sogenannte „externe“ Evaluation, da sie nicht von Projektbeteiligten durchgeführt wird, sondern durch zwei DiplomandInnen der Universität Wien unter der Leitung von Univ. Prof. Dr. Christian Korunka.

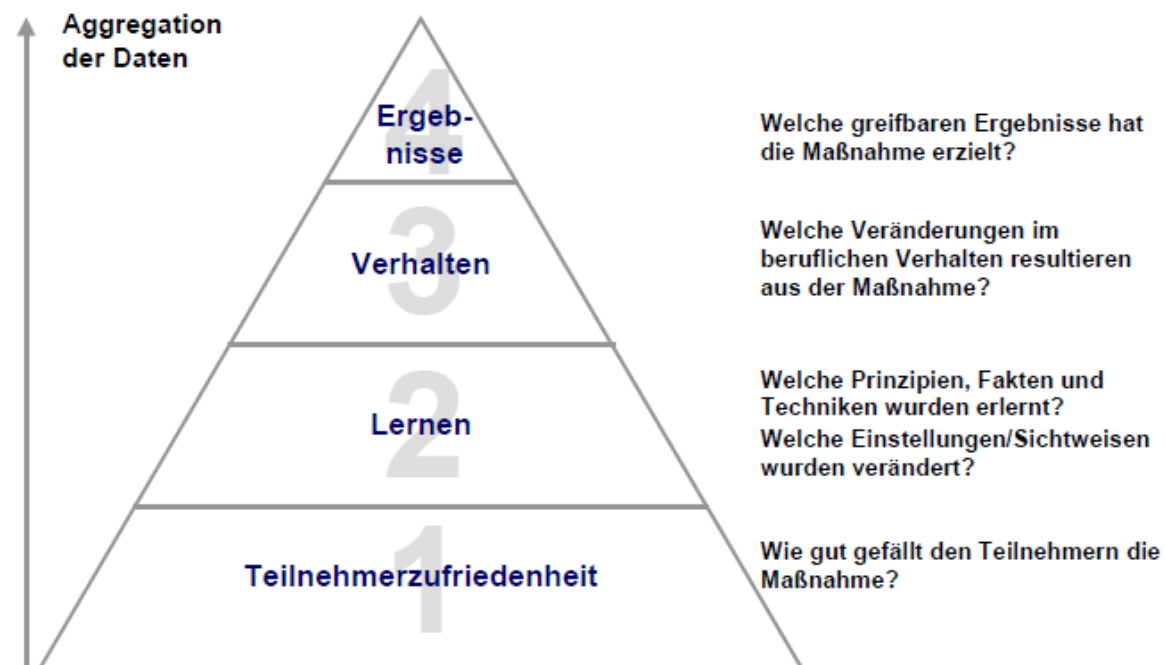
Eine Evaluation kann verschiedene Funktionen erfüllen. Einerseits kann sie eine Erkenntnisfunktion erfüllen, das heißt, sie soll dazu beitragen, das Wissen über die Effekte einer Intervention zu vermehren. Die Optimierungsfunktion geht einen Stück weiter und bezieht sich konkret auf Stärken und Schwächen des untersuchten Programms. Die Kontrollfunktion soll vor allem überprüfen, inwieweit eine bereits eingesetzte Intervention regelmäßig durchgeführt wird. Die Entscheidungsfunktion überprüft ob ein eingesetztes Programm den Ansprüchen für eine weitere Förderung oder eine Weiterentwicklung genügt. Die Legitimationsfunktion soll aufgrund ihrer Ergebnisse vor allem den (finanziellen) Einsatz für ein Programm rechtfertigen (vergleiche Bortz & Döring, 2006, S. 97).

Die vorliegende Evaluation erfüllt vor allem die Erkenntnis-, Optimierungs- und Entscheidungsposition. Zum einen soll sie, die noch eher geringen Erkenntnisse zu verhältnisorientierten Maßnahmen (siehe dazu auch Abschnitt 1.3.2 und 1.3.3) erweitern, zum anderen möchten AUVA und ÖGB ihre zukünftige Ausrichtung zur Förderung von betrieblichen Projekten überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

4.2 Das Modell nach Kirkpatrick

Als Grundlage für die Evaluation der IMPULS-Projekte (vergleiche van der Klaauw, 2010) dient das, zwar klassische, aber noch häufig verwendete Modell nach Kirkpatrick, das erstmals 1959 veröffentlicht wurde Kirkpatrick (1996). Dabei geht Kirkpatrick davon aus, dass Veränderungen durch eine Intervention auf vier verschiedenen Ebenen erfasst werden können (siehe Abbildung 2). Die Grundannahme von Kirkpatrick ist der hierarchische Aufbau der verschiedenen Ebenen.

Abbildung 2: Die vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (Deller, 2006, vergleiche auch van der Klaauw, 2010)



Kirkpatrick geht davon aus, dass die TeilnehmerInnen mit einem Projekt zufrieden sein müssen (Ebene 1), um die Motivation zu haben, aus dem Projekt auch etwas zu lernen. Lernen definiert Kirkpatrick dabei als das Erlernen einer Fähigkeit, den Gewinn von

Wissen oder die Veränderung von Einstellungen. Haben die TeilnehmerInnen etwas bei dem Projekt gelernt, können umso mehr Verhaltensmodifikationen durchgeführt werden. Die Verhaltensmodifikation definiert Kirkpatrick als nachhaltiges Durchbrechen alter Arbeitsmuster. Diese können allerdings nur aus dem Gelernten resultieren, wenn die MitarbeiterInnen sich auch verbessern wollen (Kirkpatrick, 1996, S. 56). Dafür müssten eigene Schwächen erkannt und die Möglichkeit geboten werden, neue Fähigkeiten auch auszuprobieren. Die Umsetzung des Gelernten in Verhalten kann durch ein veränderungsförderndes Klima das entsprechende Wissen gestärkt werden. Finden diese Verhaltensmodifikationen statt und wurden im Vorfeld entsprechende Ziele formuliert, können auch sichtbare Ergebnisse durch die Maßnahmen erfolgen. Dies kann etwa eine Reduktion der Fluktuation oder des Krankenstandes sein. Diese letzte Ebene ist jedoch am schwierigsten zu evaluieren, da es viele Störvariablen gibt, die diese Zielsetzungen neben den Maßnahmen beeinflussen können (Deller & Suessmair, 2006; Kirkpatrick, 1996; van der Klaauw, 2010). Bei der Reduktion des Krankenstandes könnte dies zum Beispiel die Jahreszeit, die Wetterlage oder eine neue Geschäftsleitung sein, um nur einige mögliche Faktoren zu nennen.

Die Beschreibung der modifizierten Version des Kirkpatrick-Modells, sowie die Anwendung für die Evaluation der IMPULS-Projekte folgt in Abschnitt 5.3.1 nach der Vorstellung der Hypothesen.

5 Empirischer Teil

5.1 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

Der Schwerpunkt dieser Diplomarbeit liegt vor allem auf den Längsschnitts-Daten. Es soll untersucht werden, welchen Einfluss die ausgewählten Skalen des Evaluationsfragebogens auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen den beiden Befragungszeitpunkten haben. Die ausgewählten Variablen hängen dabei unmittelbar mit den im Theorieteil vorgestellten Konzepten zusammen. Die Hypothesen leiten sich dabei aus dem modifizierten Modell nach Kirkpatrick ab (siehe Abschnitt 5.3.1).

In der vorliegenden Arbeit wird somit nicht das gesamte Evaluationsmodell geprüft. Die Überprüfung weiterer Hypothesen wird im Rahmen des Evaluationsberichts vorgenommen, der AUVA und ÖGB vorgelegt wird.

5.2 Hypothesen

Die IMPULS-Projekte verliefen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. Diese Unterschiede sollen einerseits durch die erhobenen Variablen des Evaluationsfragebogens quantifiziert werden. Andererseits soll aber auch untersucht werden, ob statistische Unterschiede durch die verschiedenen Organisationen festgestellt werden können.

Hypothese 1: Es gibt Unterschiede zwischen den Organisationen bei der Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Variablen „Informationsgrad“, „Partizipationsgrad“, „Relevanz“, „Bewertung (Anfang)“ und „Bewertung (Umsetzung)“ wurden als Ergänzung des Kirkpatrick-Modells bereits im Abschnitt 5.3.1 kurz vorgestellt. Bei den folgenden Hypothesen soll festgestellt werden, inwieweit diese auch einen Einfluss auf die Daten der IMPULS-Projekte haben.

Hypothese 2: Der Informationsgrad hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 3: Der Partizipationsgrad hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 4: Die Relevanz der Maßnahmen hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 5: Die Bewertung (Anfang) hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 6: Die Bewertung (Umsetzung) hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Während der IMPULS-Projekte wurde in jedem Unternehmen eine Anzahl von Maßnahmen beschlossen. Zu Zeitpunkt 2 sollten die MitarbeiterInnen bewerten, inwieweit diese umgesetzt wurden. Die Maßnahmen wurden wie bereits erwähnt auch in die KFZA-Kategorien eingeordnet.

Hypothese 7: Der Umsetzungsgrad hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 7.1: Der Umsetzungsgrad in der Kategorie Arbeitstätigkeit hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 7.2: Der Umsetzungsgrad in der Kategorie Stressoren hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 7.3: Der Umsetzungsgrad in der Kategorie Ressourcen hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Hypothese 7.4: Der Umsetzungsgrad in der Kategorie Organisationsklima hat einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

5.3 Durchführung

5.3.1 Evaluierungsmodell der IMPULS-Projekte

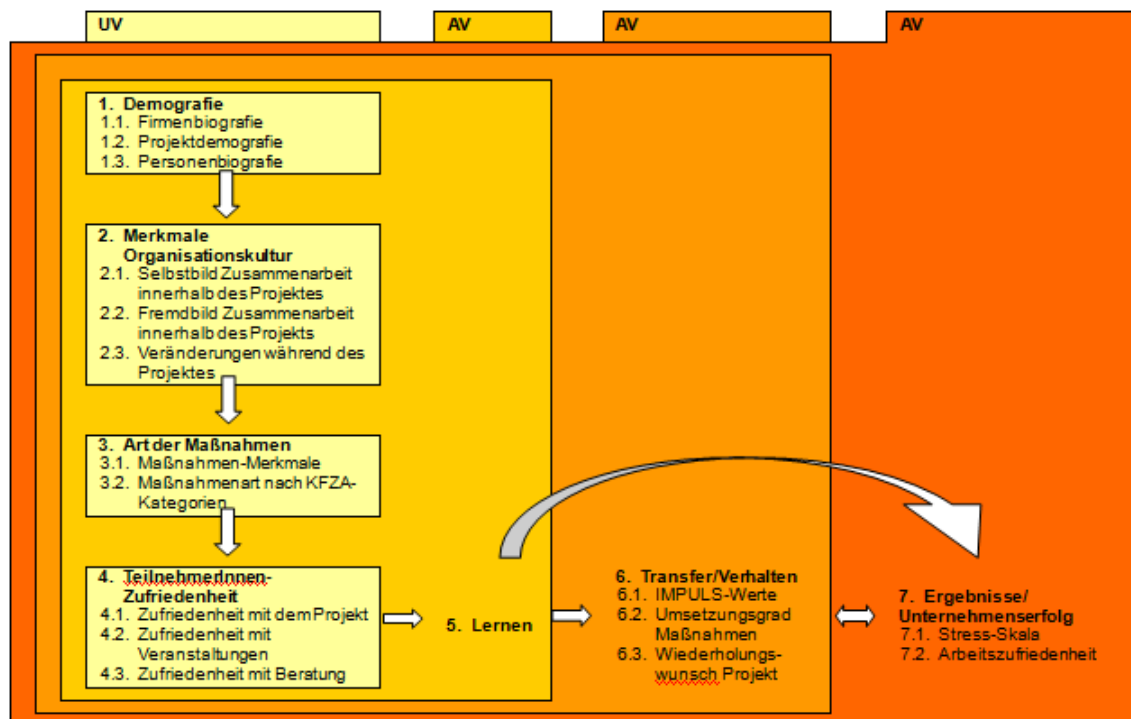
Für die vorliegende Untersuchung wurde das Modell von Kirkpatrick der Evaluation angepasst (siehe Abbildung 3).

Die einzelnen Stufen wurden dabei durch die für die Autoren relevanten Variablen ergänzt und mit Literatur untermauert (vergleiche auch van der Klaauw, 2010). Bei diesem Modell handelt es sich um ein das Gesamtmodell der Diplomarbeiten von Nicole van der Klaauw und Sergej Zimpel, weshalb in dieser Diplomarbeiten nicht alle Zusammenhänge (zum Beispiel mit Arbeitszufriedenheit) überprüft werden. Im Abschnitt 5.2 wird auf das spezifische Modell der vorliegenden Arbeit eingegangen.

Da ursprünglich mit einer größeren Stichprobe, beziehungsweise einem höheren Rücklauf gerechnet wurde, geht das Evaluationsmodell noch von drei Ebenen aus: Elf Organisationen, circa hundert Projektgruppenmitglieder und circa 800 TeilnehmerInnen (siehe Abbildung 3). Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird aber vor allem die „MitarbeiterInnen“-Ebene untersucht. Die grau hinterlegten Variablen wurden zu diesem Zeitpunkt als zentral identifiziert. Ziel war es, angelehnt an dem Modell von Kirkpatrick, die Variablen aufeinander zu beziehen (z.B. TeilnehmerInnen-Zufriedenheit auf Lernen).

Das Evaluationsmodell baut auf der Kritik zu den bisherigen Versuchen, verhältnisorientierte Programme zu untersuchen auf (siehe Abschnitt 1.3.4). So wurden etwa die vorgeschlagenen Maßnahmen genauer definiert und eine genaue Analyse der Ausgangssituation durchgeführt.

Abbildung 3: Ursprüngliches Evaluationsmodell nach Kirkpatrick (vergleiche van der Klaauw, 2010)

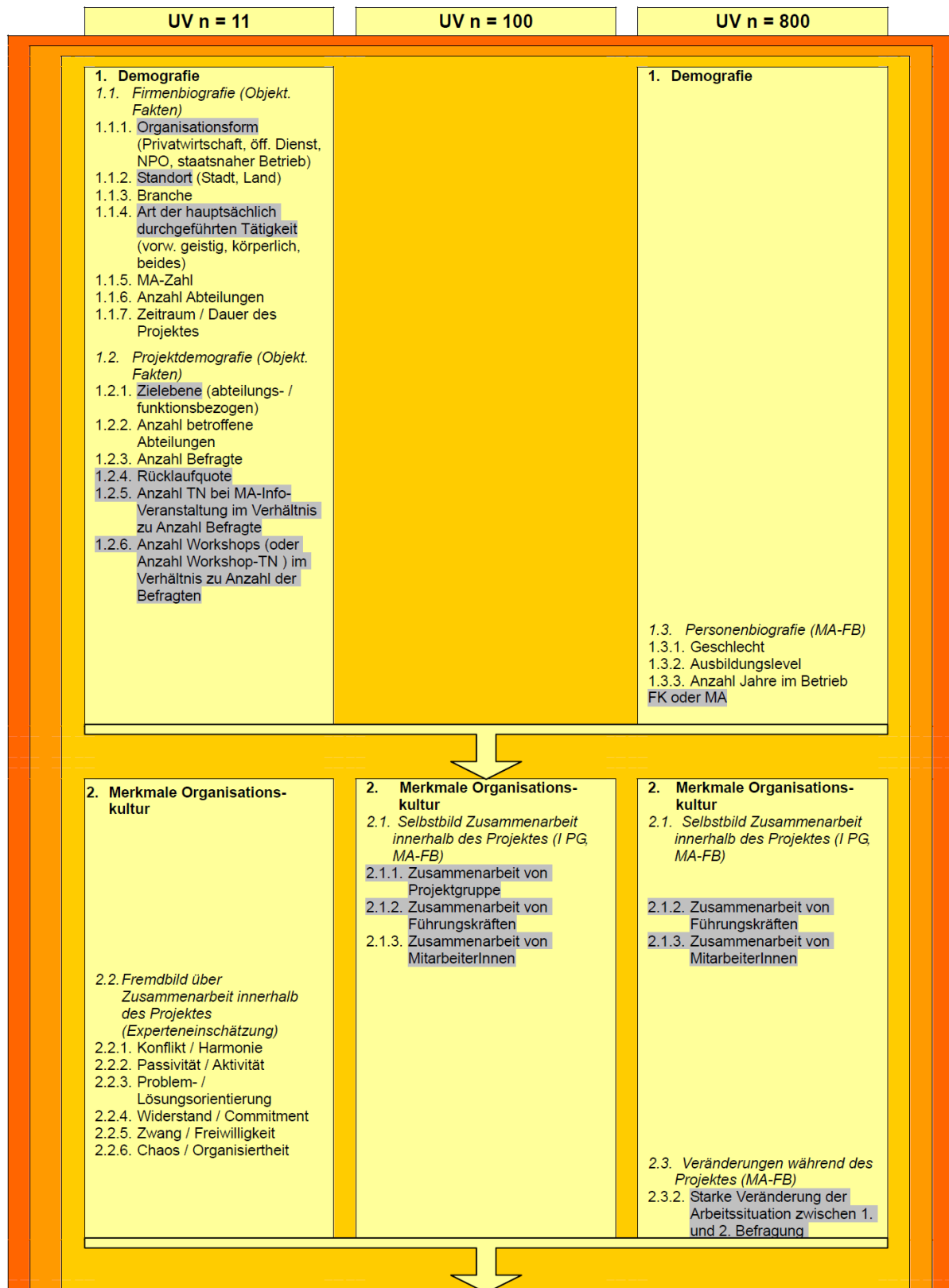


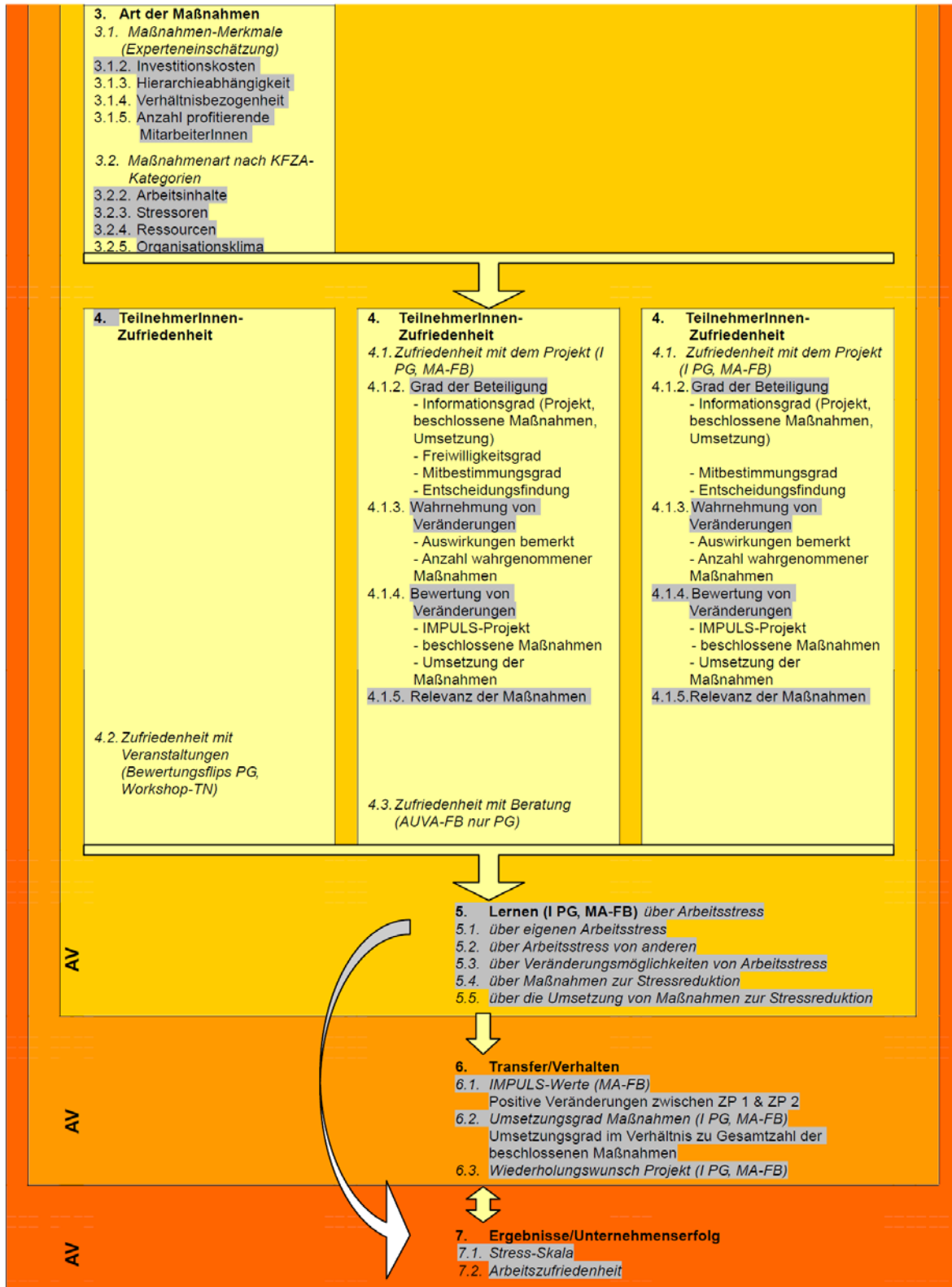
Für die vorliegende Arbeit wurde nun beschlossen, den Fokus auf den Längsschnitt und damit auf die IMPULS-Werte zu setzen (Punkt 6.1 im Evaluationsmodell). Als unabhängige Variablen wurden der Informationsgrad, der Partizipationsgrad (Punkt 4.1.2 im Modell), die Relevanz der Maßnahmen (Punkt 4.1.5 im Modell), die Bewertung des Projekts (Punkt 4.1 im Modell), der Umsetzungsgrad der Maßnahmen (Punkt 6.2 im Modell) und die Art der Maßnahmen (Punkt 3 im Modell) ausgewählt.

Die Auswahl dieser Variablen begründet sich einerseits damit, dass nur Variablen aus der TeilnehmerInnen-Ebene ausgewählt werden konnten, da nur dort eine genügend große Fallzahl vorhanden ist. Die Maßnahmenumsetzung und die Art der Maßnahmen wurden zusätzlich ausgewählt, um die schon erwähnte Kritik aus der Literatur trotzdem in die vorliegende Arbeit zu integrieren.

Auf die ausgewählten Variablen wird noch einmal in Abschnitt 5.4.2 eingegangen.

Abbildung 4: Detailansicht ursprüngliches Evaluationsmodell (vergleiche van der Klaauw, 2010)





5.3.2 Ablauf der Evaluierung

Der IMPULS-Fragebogen wurde zweimal an die TeilnehmerInnen ausgegeben.

Die erste Ausgabe erfolgte in Phase 3 des IMPULS-Projekts (siehe Abschnitt 3.2.3). Je nach Organisation wurden die Fragebögen entweder anonym im Betrieb gesammelt oder einzeln durch die TeilnehmerInnen an humanware geschickt. Dort wurden diese ausgewertet. Zusätzlich erfolgte hier die Kategorisierung der Maßnahmen in die KFZA-Kategorien und die weiteren Kategorien (Kosten, Hierarchieabhängigkeit, etc.) durch die EvaluatorInnen und PsychologInnen.

Nachdem in den Workshops die Maßnahmen beschlossen wurden, wurde den TeilnehmerInnen Zeit gelassen werden, diese auch umzusetzen. Nach circa 6 Monaten fand eine Befragung der Projektgruppenmitglieder mittels Telefoninterview statt, um den Projektstand zu überprüfen (die Daten der Telefoninterviews fließen nicht in den Datensatz der Diplomarbeit ein). Nach ungefähr 12 Monaten wurde dann die zweite Befragung der TeilnehmerInnen durchgeführt. Der zweite IMPULS-Test wurde zusammen mit dem Evaluationsfragebogen an das entsprechende Unternehmen geschickt. Bis zu einer Deadline mussten diese Fragebögen dann wieder bei humanware eingehen. Damit auch eine Betrachtung über den Längsschnitt möglich ist, wurden die TeilnehmerInnen gebeten auf den beiden IMPULS-Tests einen persönlichen Code einzutragen. Der Rücklauf aus den Befragungen zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2, sowie die für die Diplomarbeit verwendbaren Fragebögen (zweimal IMPULS-Test und Evaluationsfragebogen mit gleichen Codes) ist in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2: Rücklauf der Fragebögen aus den Betrieben

Organisation	Rücklauf Befragung 1	Rücklauf Befragung 2	Verwendbare Fragebögen
Kommunikationsunternehmen	70.27%	54.17%	37.50%
Verkehr	70.09%	45.05%	12.09%
IT Unternehmen	54.96%	43.64%	18.18%
Gesundheitseinrichtung	20.85%	7.35%	2.86%
Lebensmittelindustrie	53.90%	38.13%	11.87%
Bildungseinrichtung	82.28%	56.74%	26.97%

Druckerei	48.98%	31.11%	6.67%
Spedition	87.10%	46.67%	26.67%
Pharmaunternehmen	100.00%	63.64%	54.55%
Technologieunternehmen	64.21%	44.79%	26.04%
Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	67.86%	25.00%	17.86%

5.4 Instrumente

5.4.1 Der IMPULS-Test

Der IMPULS-Test wurde im Auftrag der österreichischen Sozialpartner 2002 von Molnar, Geißler-Gruber und Haiden entwickelt. Dieser ist als Screening-Verfahren zur Erfassung von individuellem oder gesamtbetrieblichem Arbeitsstress entwickelt wurden und beruht auf dem Kurzfragebogen zur Arbeitsbelastung (KFZA) von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995). Der IMPULS-Test erfasst den Arbeitsstress auf elf Dimensionen siehe Tabelle 3). Diese werden in die sogenannte Ressourcen (Handlungsspielraum, Soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten) und Stressoren (Vielseitiges Arbeiten, Ganzheitliches Arbeiten, Passende inhaltliche Anforderung, Passende mengenmäßige Arbeit, Passende Arbeitsabläufe, Passende Arbeitsumgebung) aufgeteilt. Die Skala geht jeweils von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu).

Tabelle 3: Skalen und Items des IMPULS-Tests

Skala	Items
Handlungsspielraum	3
Vielseitiges Arbeiten	3
Ganzheitliches Arbeiten	2
Soziale Rückendeckung	3
Zusammenarbeit	3
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	2
Passende mengenmäßige Arbeit	2
Passende Arbeitsabläufe	2
Passende Arbeitsumgebung	2
Information und Mitsprache	2
Entwicklungsmöglichkeiten	2

Das Besondere an diesem Verfahren ist, dass es sowohl die derzeitige Ausprägung jeder Dimension erfasst („Real-Zahlen“) als auch die Ausprägung, die sich die ausfüllende Person wünscht („Wunsch-Zahl“). Es wird also nicht davon ausgegangen, dass sich die Teilnehmer zum Beispiel durchgehend eine maximale Ausprägung in der Dimension „soziale Rückendeckung“ wünschen. So könnte ein Teilnehmer etwa eine „2“ als Real-Zahl bei einem Item eintragen aber auch nur eine Wunsch-Zahl von „3“. Wichtig ist für die Auswertung immer die Differenz von Real- und Wunsch-Zahl.

5.4.2 Evaluierungsfragebogen

Der zusammen mit Nicole van der Klaauw selbst entwickelte Fragebogen wird den MitarbeiterInnen inklusive dem zweiten IMPULS-Fragebogen circa 12 Monate nach den Workshops vorgelegt. Der Fragebogen soll die Dimensionen des modifizierten Modells nach Kirkpatrick (siehe 5.3.1) als Erfolgsfaktoren für die Interventionen überprüfen. Der Fragebogen baut auf dem Leitfaden für die Telefoninterviews auf, die ungefähr 6 Monate nach Projektbeginn mit den Projektgruppenmitgliedern geführt wurden (Die Daten der Telefoninterviews fließen nicht in die vorliegende Arbeit ein). Folgende Skalen sind in dem Evaluationsfragebogen enthalten: Umsetzungsgrad der Maßnahmen, Informationsgrad, Zusammenarbeit, Partizipationsgrad, Zufriedenheit, Relevanz, Bewertung, Lernen, Arbeitszufriedenheit (Neuberger & Allerbeck, 1980), Arbeitsstress,

eventuelle betriebliche Veränderungen während des Projekts und personenbezogene Angaben (vergleiche auch van der Klaauw, 2010). Tabelle 4 bietet noch einmal eine Übersicht. Die in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Skalen wurden grau hinterlegt. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang einzusehen (Abschnitt 10.2).

Tabelle 4: Skalen des Evaluierungsfragebogens

Skala	Items
Umsetzung der Maßnahmen	Je nach Organisation
Informationsgrad	3
Zusammenarbeit	2
Beteiligung	3
Eigene Zufriedenheit	3
Eingeschätzte Zufriedenheit MitarbeiterInnen	3
Eingeschätzte Zufriedenheit Führungskräfte	3
Relevanz	3
Projektbewertung	6
Lernen	6
Arbeitszufriedenheit	9
Arbeitsstress	3
Betriebliche Veränderungen	5
Personenbezogene Angaben	4

5.4.3 Maßnahmen-Merkmale (Experteneinschätzung)

Die in den Betrieben vorgeschlagenen Maßnahmen werden von dem EvaluatorInnenteam in die KFZA-Kategorien nach Prümper eingeordnet. Dies ist möglich, da sich die vorgeschlagenen Maßnahmen an den IMPULS-Werten orientieren.

Zusätzlich werden die in den einzelnen Unternehmen beschlossenen Maßnahmen von den am IMPULS-Projekt beteiligten PsychologInnen und EvaluatorInnen für weitere Merkmale kategorisiert. Diese sind: Investitionskosten (ja, nein, unbekannt), Hierarchieabhängigkeit (ja, nein, unbekannt), Verhältnisbezogenheit (verhalten-, verhältnisbezogen, Kombination aus beiden) und Anzahl profitierender MitarbeiterInnen (wenige, viele, unklar).

5.5 Stichprobe

An der Evaluationsstudie nahmen insgesamt 165 Personen in 11 Betrieben teil. Die meisten dieser Organisationen wollen für Dritte anonym bleiben. Deshalb wurde mit diesen ein sogenannter Firmencode vereinbart. Dieser soll einerseits die Unterscheidbarkeit der Unternehmen ermöglichen andererseits aber keinen Rückschluss auf das Einzelunternehmen zulassen.

Die Verteilung der TeilnehmerInnen in den Organisationen, ist in Tabelle 5 abgebildet.

Tabelle 5: Häufigkeitsauswertung der TeilnehmerInnen bei den evaluierten Organisationen

Firmencode	TeilnehmerInnen
Lebensmittelindustrie	33
Pharmaunternehmen	6
Druckerei	3
Bildungseinrichtung	48
Kommunikationsunternehmen	9
Verkehr	11
Gesundheitseinrichtung	7
Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	5
Technologieunternehmen	25
Spedition	8
IT Unternehmen	10

Von den Personen, die den Evaluationsfragebogen ausgefüllt haben waren 62 männlich (37.6 Prozent) und 101 weiblich (61.2 Prozent). 2 Personen gaben kein Geschlecht an. Bei der höchsten abgeschlossenen Ausbildung gaben 14 Personen Pflichtschule (8.5 Prozent), 44 eine Berufsausbildung (26.7 Prozent), 32 eine Höherbildende Schule ohne

Matura (19.4 Prozent), 50 eine Höherbildende Schule mit Matura (30.3 Prozent) und 23 ein Studium (13.9 Prozent) an. 3 Personen machten keine Angaben.

56 Personen gaben ihre Unternehmenszugehörigkeit mit 0-5 Jahren an (33.9 Prozent). 32 Personen mit 6-10 Jahren (19.4 Prozent), 29 Personen mit 11-15 Jahren (17.6 Prozent) und 45 Personen (27.3 Prozent) mit über 15 Jahren. Auch hier machten 3 Personen keine Angaben.

48 Personen (29.1 Prozent) gaben an Personalverantwortung zu haben. 114 Personen gaben an keine zu haben. 3 Personen beantworteten diese Frage nicht.

5.6 Auswertung

5.6.1 Auswertungsplan

Um die Hypothesen prüfen zu können, wird eine mehrfaktorielle Varianzanalyse mit Meßwiederholung gerechnet

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde für jede abhängige Variable (Arbeitstätigkeit, Stressoren, Ressourcen, Organisationsklima) eine mehrfaktorielle Varianzanalyse mit Meßwiederholung berechnet. Nach Field (2005), wird diese eingesetzt, wenn sowohl abhängige als auch unabhängige Daten vorliegen. Diese sind in der vorliegenden Arbeit die IMPULS-Werte (abhängige Daten) und die ausgewählten Skalen des Evaluationsfragebogens (unabhängige Daten). Als Effektgröße wurde das partielle η^2 ausgewählt. Nach Bortz et al (2006, S. 606) ist ab einem Wert von .01 von einem kleinen Effekt, ab einem Wert von .10 von einem mittlerem und bei einem Wert von .25 von einem großen Effekt zu sprechen.

Als Voraussetzung für die Berechnung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse mit Meßwiederholung nennt Field (2005, S.) die Sphärizität, die Normalverteilung und die Homogenität der Varianzen zwischen den Gruppen. Die Sphärizität spielt allerdings nur bei Berechnungen mit mehr als zwei Abstufungen eine Rolle und kann daher bei der Überprüfung der Hypothesen ignoriert werden. Die Normalverteilung kann bei der vorliegenden Stichprobengröße als gegeben angenommen werden. Sollte sich einer

der Voraussetzungen als nicht erfüllt erweisen, wird dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

5.6.2 Deskriptive Datenanalyse IMPULS-Tests

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse des IMPULS-Tests zum ersten und zum zweiten Zeitpunkt über alle Organisationen zu sehen. Wie bereits im Abschnitt 5.4.1 beschrieben, gibt es im IMPULS-Test Real- und Wunschzahlen.

Tabelle 6: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der IMPULS-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 (n=165)

Faktor	Real 1		Real 2		Wunsch 1		Wunsch 2	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
Handlungsspielraum	3.31	0.91	3.47	0.93	4,12	0.65	4.17	0.57
Vielseitiges Arbeiten	3.54	0.74	3.55	0.81	4,19	0.48	4.17	0,55
Ganzheitliches Arbeiten	3.56	0.92	3.68	0.92	4,28	0.62	4.32	0.69
Soziale Rückendeckung	3.73	0.87	3.86	0.90	4,72	0.38	4.75	0.39
Zusammenarbeit	3.31	0.78	3.33	0.80	4,03	0.62	4.15	0.62
Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen	3.85	0.89	3.89	0.92	4,18	0.83	4,22	0.84
Passende mengenmäßige Arbeit	2.63	1.08	2.62	1.13	3,86	0.77	3,82	0.77
Passende Arbeitsabläufe	3.26	0.99	3.25	0.93	4,33	0.69	4,35	0.75
Passende Arbeitsumgebung	3.35	1.25	3.47	1.23	4,53	0.70	4,60	0.62
Information und Mitsprache	2.95	0.86	2.99	0.96	4,38	0.72	4,32	0.80
Entwicklungsmöglichkeiten	3.15	0.94	2.90	1.11	4,34	0.61	4,28	0.73

Da die 11 Dimensionen des IMPULS-Testes methodisch nicht vollkommen geklärt sind und die Vielzahl der Dimensionen die Berechnung erschweren würden, wurden diese

auf die vier Dimensionen nach Prümper reduziert. Dies ist möglich, da der IMPULS-Test auf Basis des KFZAs von Prümper (1995) entwickelt wurde und annähernd die gleichen Items verwendet. Die Differenzen dieser Dimensionen sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

Die Dimension „Arbeitstätigkeit“ setzt sich aus „Vielseitiges Arbeiten“ und „Ganzheitliches Arbeiten“ zusammen. Die Dimension „Stressoren“ aus „Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen“, „Passende mengenmäßige Arbeit“, „Passende Arbeitsumgebung“ und „Passende Arbeitsabläufe“. „Ressourcen“ besteht aus „Soziale Rückendeckung“, „Zusammenarbeit“ und „Handlungsspielraum“. „Organisationsklima“ aus „Information und Mitsprache“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“.

Tabelle 7: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der IMPULS-Werte in den KFZA-Kategorien (n=165)

Faktor	Real 1		Real 2		Wunsch 1		Wunsch 2	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
Arbeitstätigkeit	3.55	0.71	3.62	0.76	4.24	0.46	4.24	0.52
Stressoren	3.27	0.76	3.31	0.75	4.23	0.53	4.25	0.51
Ressourcen	3.45	0.64	3.56	0.71	4.29	0.39	4.36	0.38
Organisationsklima	3.05	0.72	2.95	0.90	4.36	0.52	4.30	0.63

5.6.3 Deskriptive Datenanalyse des Evaluationsfragebogens

In Tabelle 8 werden die vom Evaluationsfragebogen und den Telefoninterviewleitfäden verwendeten Skalen vorgestellt. Zur Berechnung der Reliabilität wurde das Cronbachs Alpha, beziehungsweise bei zwei Items die Produkt-Moment-Korrelation verwendet.

Für die Berechnung der Maßnahmenumsetzung wurden die in den Organisationen vorgeschlagenen Maßnahmen in die KFZA-Kategorien eingeordnet. Diese Einordnung ist möglich, da die vorgeschlagenen Maßnahmen auf den IMPULS-Werten (siehe 5.6.1). Die Zuordnung der einzelnen Maßnahmen zu den Kategorien erfolgte mittels SPSS. Da

die Zuordnung einer Maßnahmenvariable von der Organisation abhängig ist, war hier eine Reliabilitätsberechnung nicht möglich.

Die Skala „Eigener Informationsgrad“ setzt sich aus den 5-stufigen Items „Wie zufrieden sind sie persönlich insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?“, „... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?“ und „... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?“ zusammen.

Die Skala „Partizipation“ beinhaltet Fragen zur Möglichkeit sich während des Projektes einzubringen, beziehungsweise Entscheidungen mit zu beeinflussen. Beide Items sind 3-stufig.

Die Skala der Relevanz setzt sich aus den Items „Die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen Maßnahmen ist mir wichtig.“, „... ist den MitarbeiterInnen wichtig.“ und „... ist den Führungskräften wichtig.“ zusammen. Die Items sind 5-stufig.

Die Skalen der Bewertung des Projektanfangs („Das IMPULS-Projekt ist sinnvoll.“, „... ist passend für den Bereich bzw. die Abteilung“ und „... ist motivierend“) und der Umsetzung des Projekts („... ist gut umgesetzt“, „... hat viel verbessert“ und „... hat mir persönlich geholfen“) sind jeweils 5-stufig.

Zur einfacheren Berechnung der Varianzanalyse wurden die Skalen anschließend bei einem Wert von 2.5 gesplittet. So entstehen beispielsweise für den Informationsgrad die beiden neuen Ausprägungen „wenig Info“ und „viel Info“. Bei Variablen mit nur 3 Abstufungen erfolgte der Split bei 1.5.

Tabelle 8: Verwendete Skalen mit α , bzw. r und der Anzahl der verwendeten Items

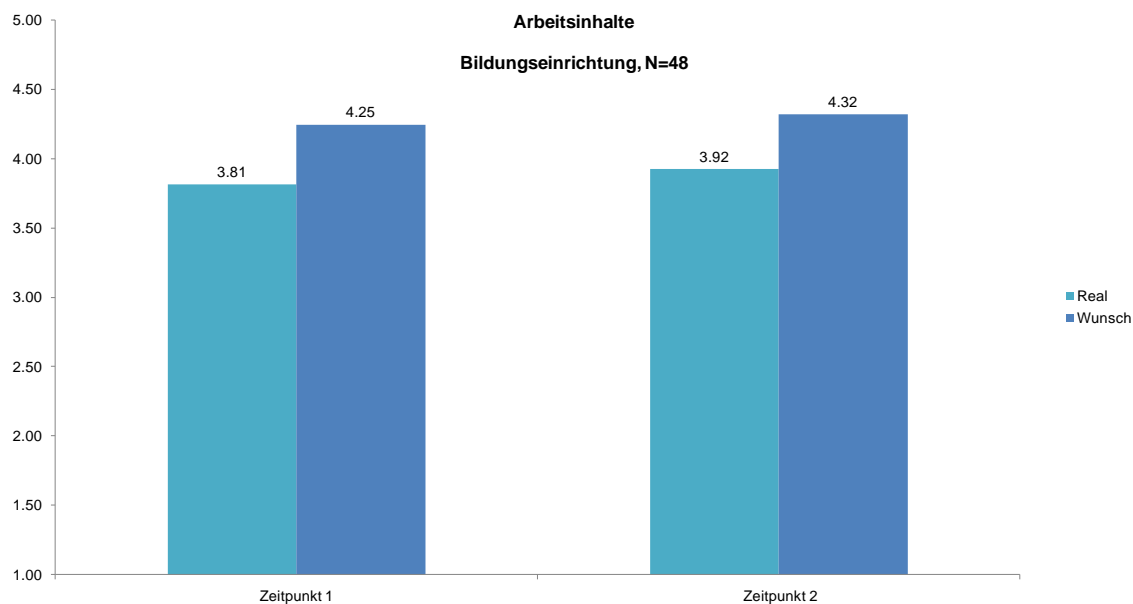
Skala	α/r (MA)	Itemanzahl
Eigener Informationsgrad	.95	3
Partizipation	.78	2
Relevanz der Maßnahmen	.72	3
Bewertung (Anfang)	.85	3
Bewertung (Umsetzung)	.93	3

Um sich einen Überblick über die Daten zu verschaffen werden nun zuerst die IMPULS-Werte nach den KFZA-Kategorien (siehe Abschnitt 5.6.1) näher betrachtet. Dabei sind aus Platzgründen jedoch nur zwei Organisationen exemplarisch dargestellt. Sämtliche Diagramme zu den Firmen befinden sich im Anhang (siehe Abschnitt 10.1).

Zur Darstellung der IMPULS-Werte in den einzelnen Organisationen wurde eine Organisation mit Veränderung der IMPULS-Real-Werte in positive Richtung (Abbildung 5 bis Abbildung 8) und eine Organisation mit wenigen Veränderungen (Abbildung 9 bis Abbildung 12) ausgewählt.

In den Grafiken bildet der hellblaue Balken jeweils die Real-Werte und der dunkelblaue Balken die Wunsch-Werte ab. Zu beachten ist, dass die Zahl der TeilnehmerInnen je nach Organisation stark schwankt. Von 3 Personen in der Druckerei bis zu 48 Personen in der Bildungseinrichtung.

Abbildung 5: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Arbeitsinhalte“



Auffallend ist, dass die Veränderungen vor allem bei den Real-Zahlen stattfinden. Allerdings sind die Veränderungen auch hier, ohne Berücksichtigung weiterer Variablen, eher klein. Die größte Veränderung in der Bildungseinrichtung beträgt 0.26 bei den Ressourcen (siehe Abbildung 7).

Abbildung 6: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Stressoren“

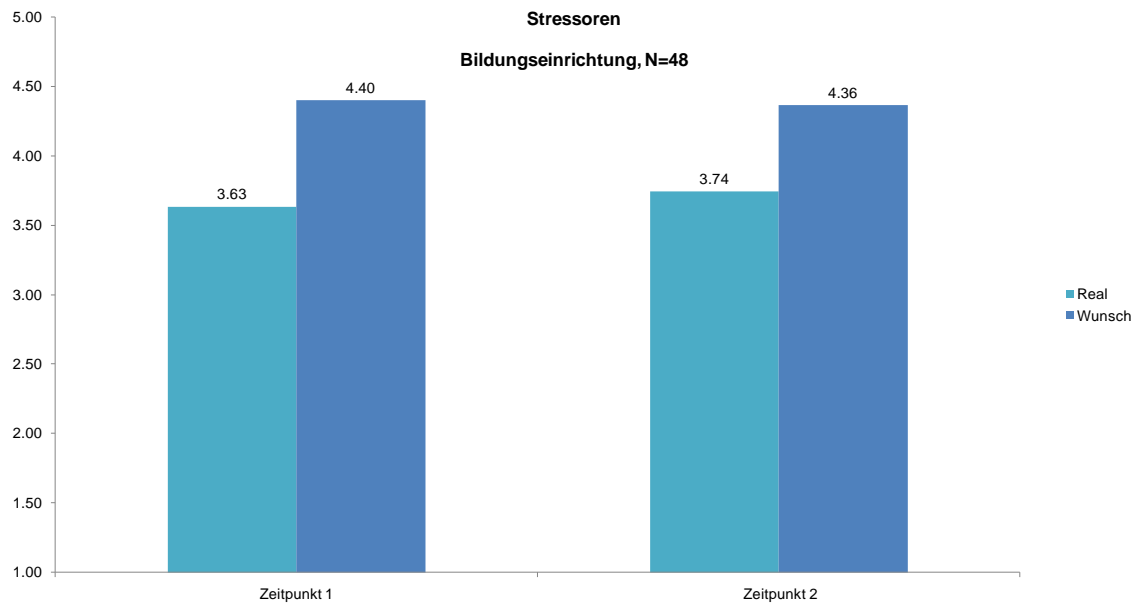


Abbildung 7: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Ressourcen“

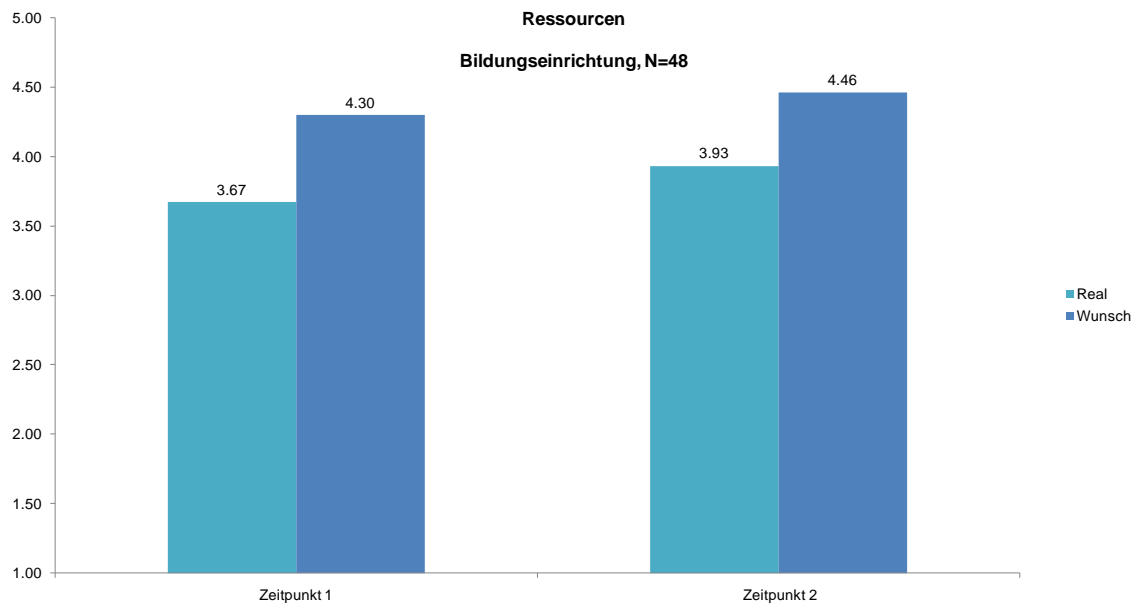
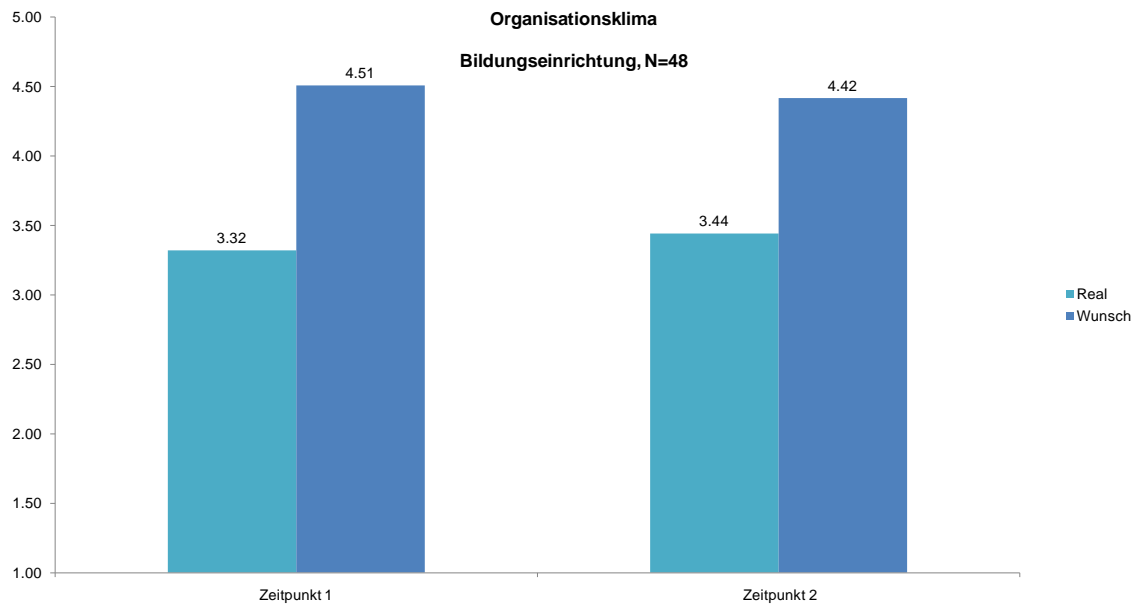


Abbildung 8: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Organisationsklima“



Bei dem „Negativ-Beispiel“ der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ sind sogar zweimal, rein deskriptiv betrachtet, negative Veränderungen von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 zu beobachten (siehe Abbildung 10 und Abbildung 11). Allerdings gibt es selbst hier auch eine positive Veränderung von 0.1 (Abbildung 12).

Abbildung 9: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Arbeitsinhalte“

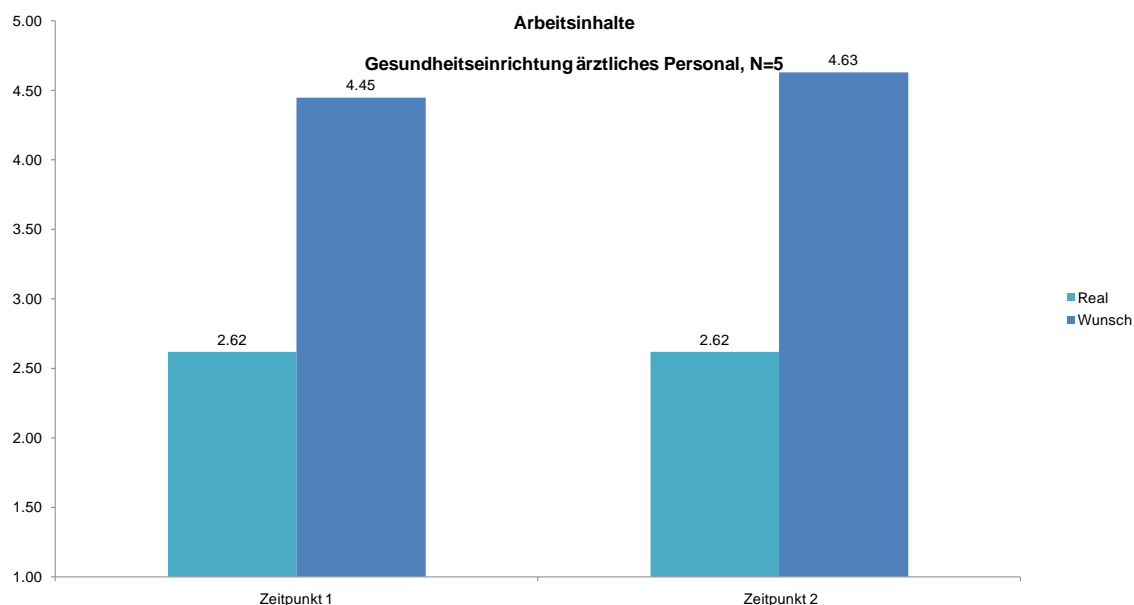


Abbildung 10: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Ressourcen“

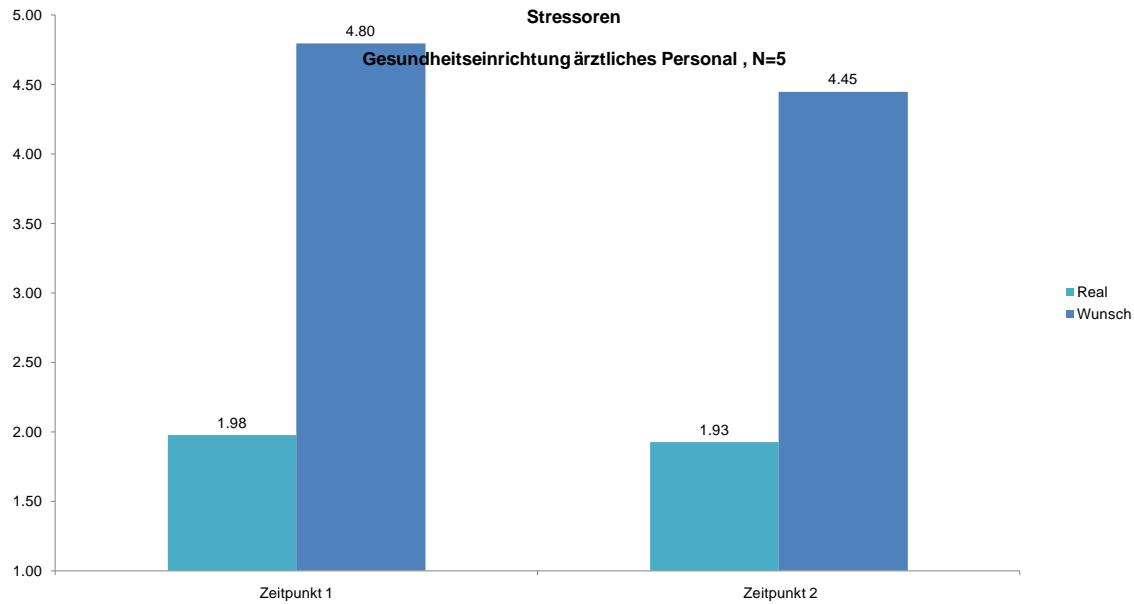


Abbildung 11: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Stressoren“

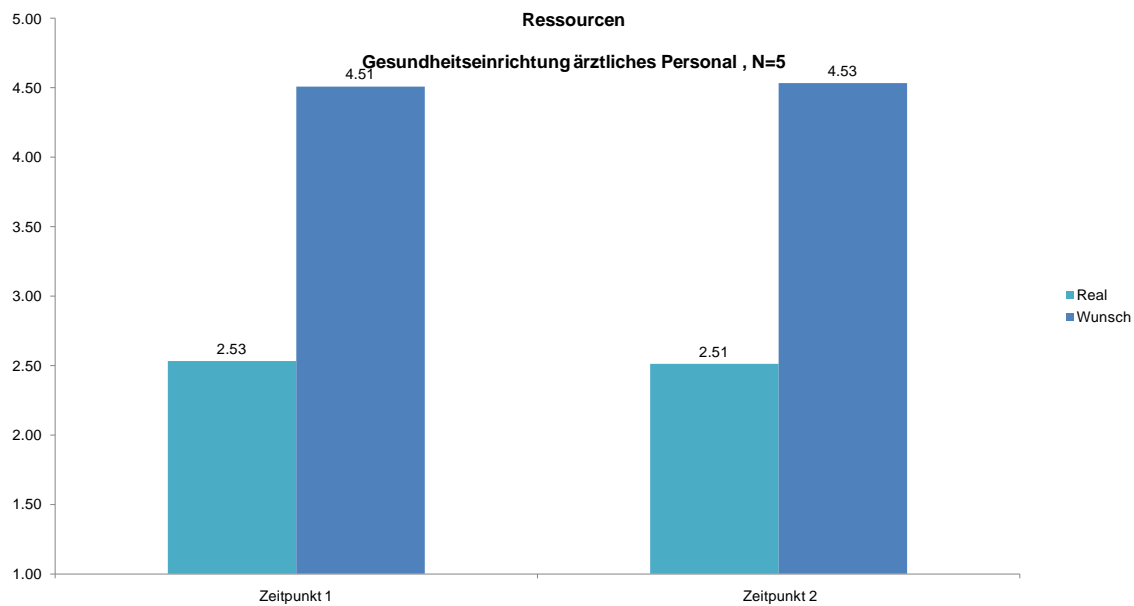
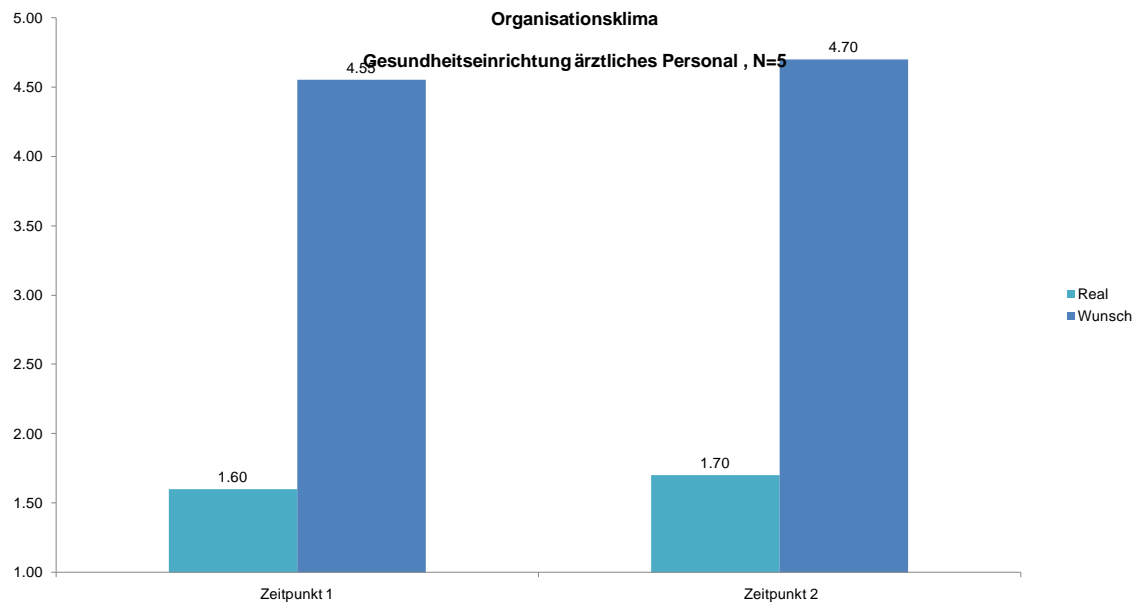


Abbildung 12: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Organisationsklima“



Um den Einfluss der ausgewählten Skalen des Evaluationsfragebogens und der Maßnahmenumsetzung auf die IMPULS-Werte zu untersuchen werden diese zunächst deskriptiv und in Form von Liniendiagrammen betrachtet. Wie bereits in Abschnitt 5.6.3 besprochen, werden hierzu die gesplitteten Variablen herangezogen.

Die Verteilung der Mittelwerte in den ursprünglichen und den gesplitteten Skalen ist in Tabelle 9, beziehungsweise in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 9: Verteilung der Mittelwerte in den ursprünglichen Skalen

Skala	N	Mittelwert	Standardabweichung	Min-Max
Informationsgrad	162	2.80	1.20	1 - 5
Partizipation	158	1.75	0.70	1 – 3
Relevanz	156	3.93	0.83	1 - 5
Bewertung (Anfang)	160	3.48	1.10	1 - 5
Bewertung (Umsetzung)	160	2.70	1.18	1 - 5
Maßnahmen Arbeitstätigkeit	8	2.59	0.69	2 - 4
Maßnahmen Stressoren	136	3.31	1.14	1 – 5
Maßnahmen Ressourcen	118	3.70	1.07	1 – 5
Maßnahmen Organisationsklima	153	3.00	1.21	1 - 5

In den Tabellen ist neben den Skalennamen die Fallzahl, die Mittelwerte, die Standardabweichungen abgebildet. Außerdem findet sich hierbei auch die minimalen und maximalen Werte jeder Skala, die von den TeilnehmerInnen angekreuzt wurden.

Tabelle 10: Verteilung der Mittelwerte in den gesplitteten Skalen

Skala	N	Mittelwert	Standardabweichung	Min-Max
Informationsgrad	162	1.57	0.50	1 - 2
Partizipation	158	1.66	0.50	1 - 2
Relevanz	156	1.95	0.22	1 - 2
Bewertung (Anfang)	160	1.82	0.39	1 - 2
Bewertung (Umsetzung)	160	1.58	0.50	1 - 2

Maßnahmen Arbeitstätigkeit	8	1.38	0.52	1 - 2
Maßnahmen Stressoren	136	1.74	0.44	1 - 2
Maßnahmen Ressourcen	118	1.85	0.36	1 - 2
Maßnahmen Organisationsklima	153	1.65	0.48	1 - 2

Für die Interpretation der Werte ist jedoch die Verteilung der TeilnehmerInnen auf die Ausprägungen zu beachten, die in Tabelle 11 dargestellt ist. So haben etwa bei der Variable „Relevanz“ nur acht Personen eine niedrige Ausprägung. Auch bei den Variablen zum Umsetzungsgrad der Maßnahmen ist anzumerken, dass die Verteilung hier sehr unregelmäßig ist. So gibt es etwa nur acht vorgeschlagene Maßnahmen, welche in die Dimension „Arbeitstätigkeit“ passen.

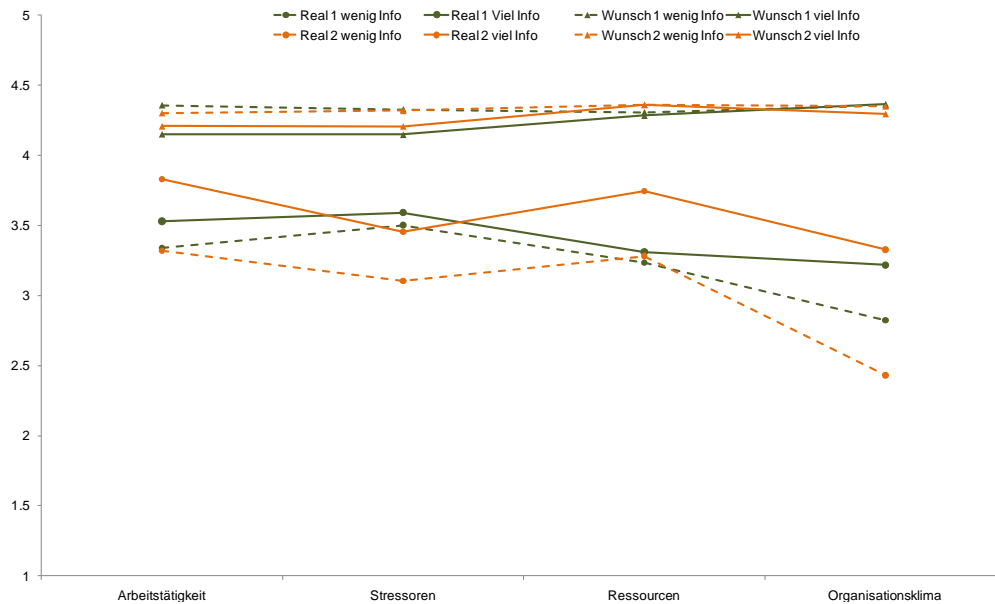
Tabelle 11: Verteilung der Personen mit niedriger, bzw. hoher Ausprägung bei den ausgewählten Variablen.

Skala		Personen
Informationsgrad	niedrig	69
	hoch	93
	fehlend	3
Partizipation	niedrig	54
	hoch	104
	fehlend	7
Relevanz	niedrig	8
	hoch	148
	fehlend	9
Bewertung (Anfang)	niedrig	29
	hoch	131
	fehlend	5

Bewertung (Umsetzung)	niedrig	68
	hoch	92
	fehlend	5
Maßnahmen Arbeitstätigkeit	hoch	5
	niedrig	3
	fehlend	157
Maßnahmen Stressoren	hoch	35
	niedrig	101
	fehlend	29
Maßnahmen Ressourcen	hoch	18
	niedrig	100
	fehlend	47
Maßnahmen Organisationsklima	hoch	53
	niedrig	100
	fehlend	12

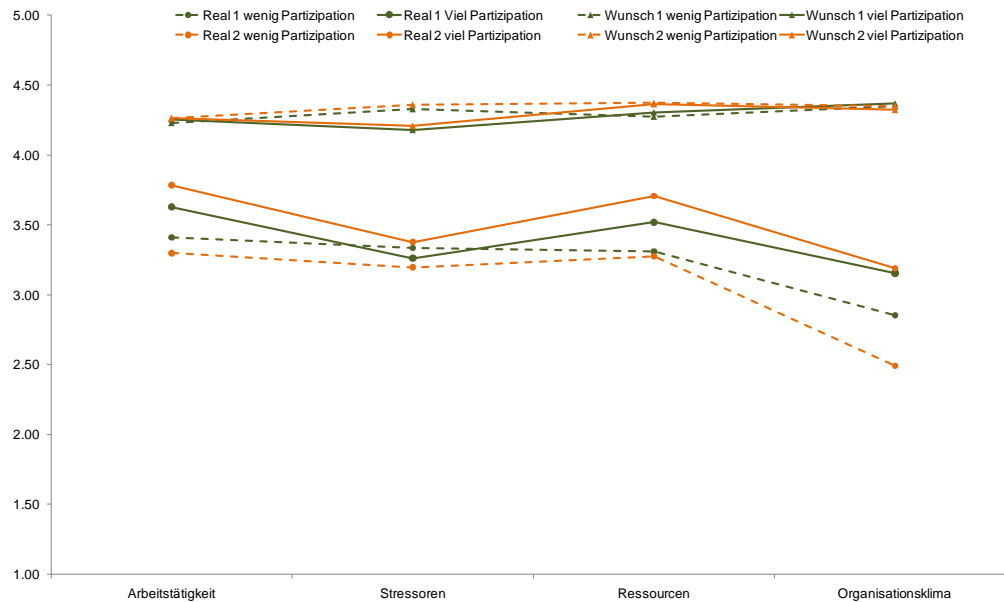
Abbildung 13 bis Abbildung 20 bilden jeweils den Einfluss der erhobenen Variablen auf Real-Werte (Linien mit Dreiecken) und Wunsch-Werte (Linien mit Punkten) ab. Zusätzlich wird jeweils zwischen einer niedrigen Ausprägung der entsprechenden Variable (gestrichelte Linie) und einer hohen Ausprägung (durchgezogene Linie) unterschieden. Die Werte zu Zeitpunkt 1 sind in grün, die Werte zu Zeitpunkt 2 in orange dargestellt.

Abbildung 13: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von dem Informationsgrad



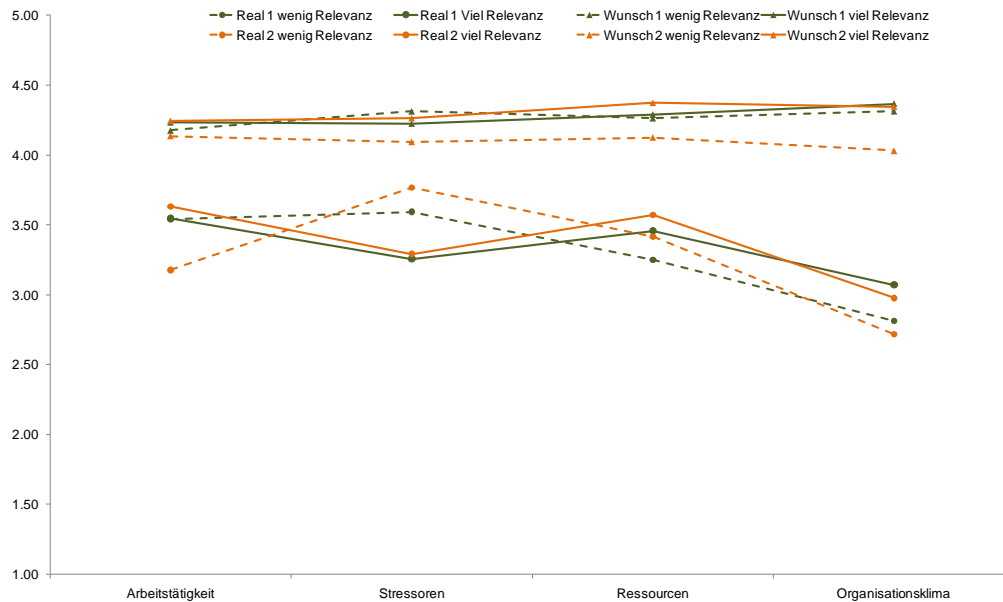
In Abbildung 13 ist der Einfluss des Informationsgrads dargestellt. Es ist zu erkennen, dass die meisten Veränderungen in den Real-Werten stattfinden. In den Dimensionen Arbeitstätigkeit und Ressourcen und Organisationsklima kommt es, wieder rein deskriptiv, zu einer Verbesserung des Real-Wertes bei den Personen mit einem hohen Informationsgrad. Bei den Personen mit einem niedrigen Informationsgrad bleibt dieser in den Dimensionen Arbeitstätigkeit und Ressourcen annähernd gleich. In den Dimensionen Stressoren und Organisationsklima verschlechtert er sich sogar. Auffällig ist, dass die Real-Werte der Personen mit wenigen Informationen über das Projekt sogar schon zu Zeitpunkt 1 unter denen der Personen mit vielen Informationen liegen.

Abbildung 14: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von dem Partizipationsgrad



In Abbildung 14 ist der Einfluss der Partizipation dargestellt. Auch hier zeigen sich die Veränderungen vor allem in den Real-Werten. Diese haben ein ähnliches Muster wie die Veränderungen bei der Variable Informationsgrad. In drei Dimensionen liegen die Werte der Personen mit einem hohen Partizipationsgrad zu Zeitpunkt 1 und 2 höher als bei den Personen mit einem niedrigen Partizipationsgrad.

Abbildung 15: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Relevanz



In Abbildung 15 sind die Real- und Wunsch-Werte in Abhängigkeit von der Relevanz der Maßnahmen für die TeilnehmerInnen abgebildet. Hier fällt auf, dass die Veränderungen wieder fast ausschließlich in den Real-Werten stattfinden. Die Veränderungen scheinen je nach Kategorie der IMPULS-Werte sehr unterschiedlich zu sein.

Abbildung 16: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Bewertung (Anfang)

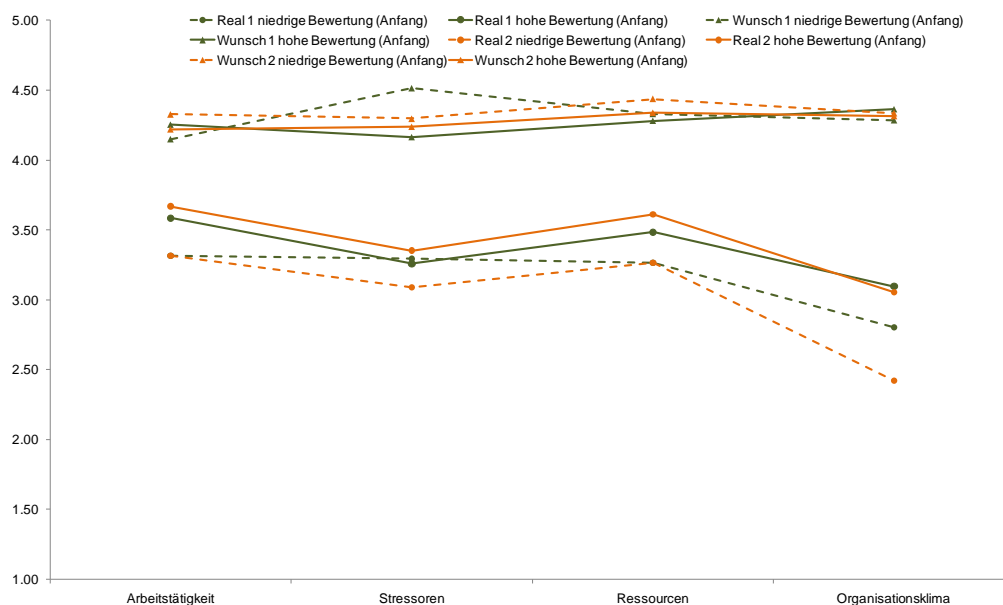
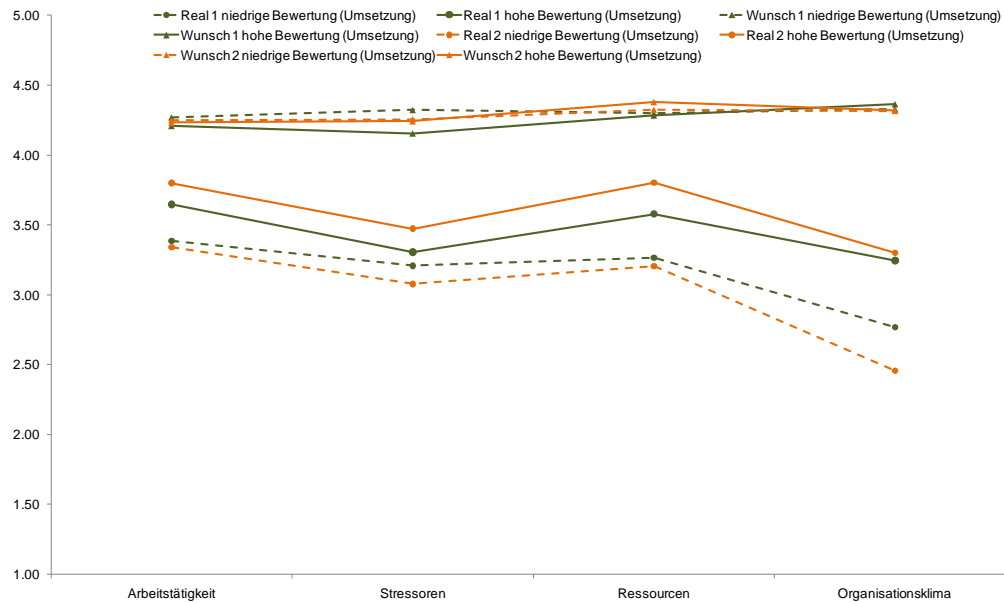


Abbildung 17: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Bewertung (Umsetzung)



In Abbildung 16 und Abbildung 17 ist der Einfluss der Bewertung (Anfang) und der Bewertung (Umsetzung) auf die IMPULS-Werte dargestellt. Auch hier finden die Veränderungen vor allem in den Real-Werten statt, am meisten in der Kategorie Organisationsklima.

Abbildung 18: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Stressoren

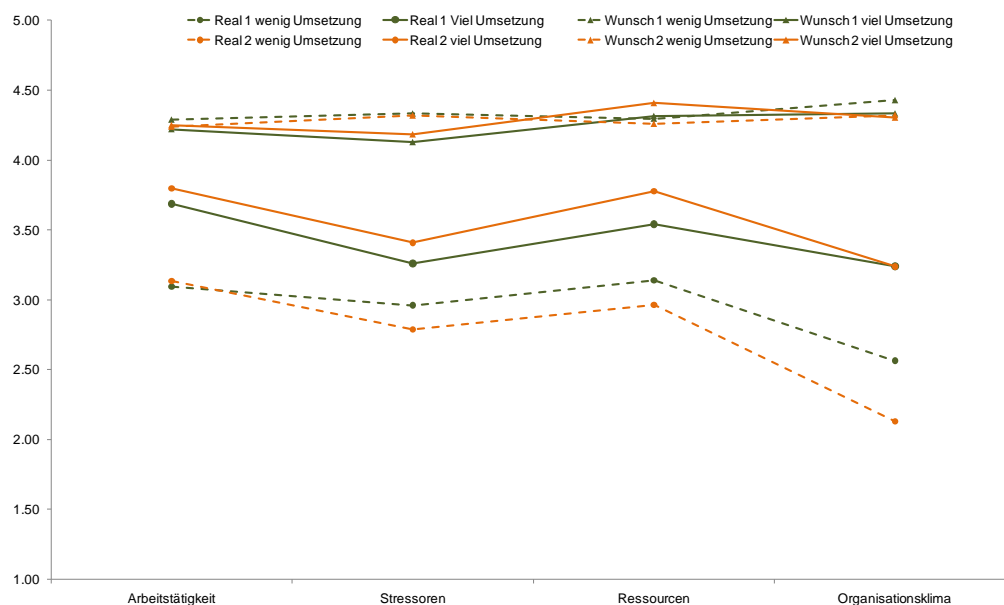


Abbildung 19: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Ressourcen

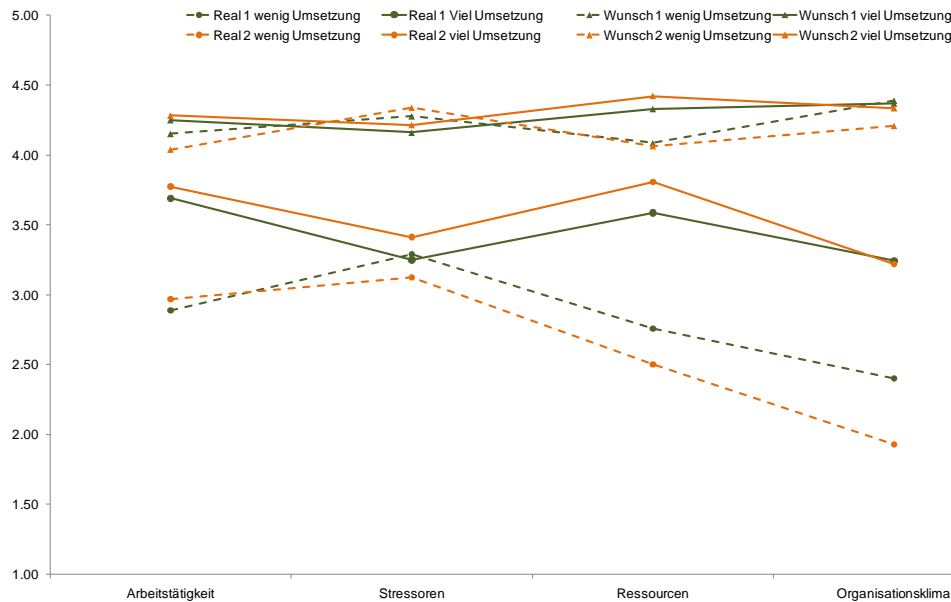
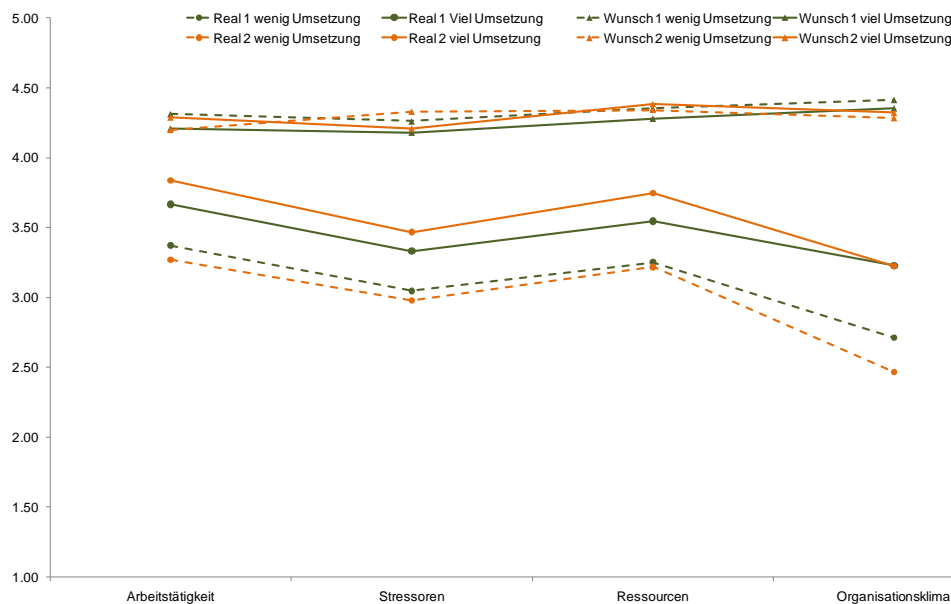


Abbildung 20: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Organisationsklima



In Abbildung 18 bis Abbildung 20 sind die Real und Wunsch-Werte in Abhängigkeit der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen in den Kategorien Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima abgebildet. Für die Maßnahmenumsetzung in der Kategorie Arbeitstätigkeit wurde keine Grafik eingefügt, da hier nur acht Maßnahmen

vorgeschlagen wurden und somit aufgrund der niedrigen Fallzahl keine statistisch abgesicherte Interpretation möglich ist.

Die großen Veränderungen zeigen sich erneut vor allem in den Real-Werten des IMPULS-Tests. Die Real-Werte für die Personen, die eine hohe Maßnahmenumsetzung erlebt haben, liegen fast immer über den Real-Werten der Personen, die eine niedrige Umsetzung erlebt haben. Interessant scheint, dass sich Maßnahmen in einer bestimmten KFZA-Kategorie nicht ausschließlich auf die IMPULS-Werte dieser Kategorie auszuwirken scheinen. Dieser Punkt wird in der hypothesenprüfenden Auswertung und der Diskussion noch einmal genauer untersucht, beziehungsweise interpretiert werden.

Die deskriptive Datenanalyse zeigt also, dass sich die Mehrheit der Veränderungen in den Real-Zahlen der IMPULS-Werte abspielt. Diese Veränderungen sind aber je nach Organisation unterschiedlich deutlich. Außerdem lassen die deskriptiven Ergebnisse vermuten, dass die meisten der ausgewählten Variablen des Evaluierungsfragebogens die Veränderung der Real-Werte von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 beeinflussen. Für die Variable „Relevanz“ scheinen die Einflüsse allerdings nicht eindeutig zu sein.

5.6.4 Hypothesenprüfende Datenanalyse

Da sich in der deskriptiven Datenanalyse kaum Veränderungen in den Wunsch-Werten zeigten, werden für die Hypothesenprüfung ausschließlich die Real-Werte des IMPULS-Tests untersucht.

Zur besseren Übersicht werden alle Hypothesen in der gleichen Reihenfolge berichtet. Dafür werden die Dimensionen Arbeitstätigkeit, Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima (samt Interaktionen mit der entsprechenden Variable) nacheinander getrennt voneinander vorgestellt.

Zur jeden Hypothesenprüfung wurden jeweils zwei Tabellen angelegt. Die erste Tabelle bildet die Mittelwerte und Standardabweichungen der verschiedenen Abstufungen der untersuchten Variable ab. In der zweiten Tabelle sind die wichtigsten Werte (F-Wert, p-

Wert und das partielle η^2 für die Effektstärke) der berechneten ANOVA zu den beiden Haupteffekten und der Interaktion abgebildet.

Statistische Prüfung der Hypothese 1: Die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2 unterscheidet sich zwischen den Organisationen.

Zur besseren Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Informationsgrad zusammen in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Firmen

	Firmencode	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	Lebensmittelindustrie	3.60	0.74
	Pharmaunternehmen	3.50	0.49
	Druckerei	2.67	0.94
	Bildungseinrichtung	3.81	0.56
	Kommunikationsunternehmen	3.46	0.64
	Verkehr	3.11	0.98
	Gesundheitseinrichtung	3.46	0.72
	Gesundheitseinrichtung ärztliches	2.62	1.00
	Personal		
	Technologieunternehmen	3.67	0.47
	Spedition	3.41	0.88
Real 2 Arbeitstätigkeit	IT Unternehmen	3.40	0.59
	Gesamt	3.55	0.71
	Lebensmittelindustrie	3.93	0.66
	Pharmaunternehmen	3.69	0.59
	Druckerei	3.03	0.87
	Bildungseinrichtung	3.92	0.57
	Kommunikationsunternehmen	3.09	0.47
	Verkehr	2.88	0.65
	Gesundheitseinrichtung	3.53	0.58
	Gesundheitseinrichtung ärztliches	2.62	0.92
	Personal		
	Technologieunternehmen	3.73	0.61
	Spedition	2.95	1.11

	IT Unternehmen	3.34	0.82
	Gesamt	3.62	0.76
Real 1 Stressoren	Lebensmittelindustrie	2.92	0.70
	Pharmaunternehmen	2.98	0.68
	Druckerei	3.25	0.33
	Bildungseinrichtung	3.63	0.69
	Kommunikationsunternehmen	3.25	0.61
	Verkehr	3.18	0.89
	Gesundheitseinrichtung	2.86	0.73
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	1.98	0.56
	Technologieunternehmen	3.52	0.58
	Spedition	3.44	0.68
	IT Unternehmen	3.16	0.77
	Gesamt	3.27	0.76
Real 2 Stressoren	Lebensmittelindustrie	3.15	0.54
	Pharmaunternehmen	3.35	0.58
	Druckerei	3.33	0.31
	Bildungseinrichtung	3.74	0.57
	Kommunikationsunternehmen	3.28	0.56
	Verkehr	2.86	0.79
	Gesundheitseinrichtung	2.50	0.93
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	1.93	0.69
	Technologieunternehmen	3.28	0.78
	Spedition	3.33	0.75
	IT Unternehmen	3.53	0.65
	Gesamt	3.31	0.75
Real 1 Ressourcen	Lebensmittelindustrie	3.33	0.60
	Pharmaunternehmen	3.63	0.33
	Druckerei	2.07	0.32
	Bildungseinrichtung	3.67	0.55
	Kommunikationsunternehmen	3.89	0.31
	Verkehr	2.77	0.69
	Gesundheitseinrichtung	3.68	0.55
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.53	0.84

	Technologieunternehmen	3.49	0.45
	Spedition	3.57	0.32
	IT Unternehmen	3.51	0.67
	Gesamt	3.45	0.64
Real 2 Ressourcen	Lebensmittelindustrie	3.59	0.47
	Pharmaunternehmen	3.80	0.54
	Druckerei	2.15	0.28
	Bildungseinrichtung	3.93	0.50
	Kommunikationsunternehmen	3.59	0.78
	Verkehr	2.54	0.96
	Gesundheitseinrichtung	3.65	0.40
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	2.51	0.51
	Technologieunternehmen	3.53	0.57
	Spedition	3.64	0.58
	IT Unternehmen	3.46	0.79
	Gesamt	3.56	0.71
Real 1 Organisationsklima	Lebensmittelindustrie	3.26	0.76
	Pharmaunternehmen	3.08	0.52
	Druckerei	2.08	0.52
	Bildungseinrichtung	3.32	0.63
	Kommunikationsunternehmen	3.31	0.72
	Verkehr	2.50	0.65
	Gesundheitseinrichtung	2.86	0.48
	Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	1.60	0.38
	Technologieunternehmen	2.98	0.51
	Spedition	3.00	0.69
	IT Unternehmen	2.78	0.56
	Gesamt	3.05	0.72
Real 2 Organisationsklima	Lebensmittelindustrie	3.35	0.82
	Pharmaunternehmen	2.58	0.92
	Druckerei	2.75	0.25
	Bildungseinrichtung	3.44	0.74
	Kommunikationsunternehmen	2.39	0.81
	Verkehr	1.89	0.72
	Gesundheitseinrichtung	2.75	0.88

Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	1.70	0.57
Technologieunternehmen	2.93	0.57
Spedition	2.47	0.90
IT Unternehmen	2.40	0.74
Gesamt	2.95	0.90

Tabelle 13: Einflüsse der Organisationen

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.00	.99	.00
Organisationen	5.67	.00	.27
Arbeitstätigkeit* Organisationen	1.57	.12	.09
Stressoren	0.03	.87	.00
Organisationen	6.42	< .01	.29
Stressoren* Organisationen	2.10	.03	.12
Ressourcen	0.11	.74	.00
Organisationen	10.73	< .01	.41
Ressourcen* Organisationen	1.39	.19	.08
Organisationsklima	6.74	.01	.04
Organisationen	8.45	< .01	.35
Organisationsklima* Organisationen	3.62	< .01	.19

Die Forderung nach der Homogenität der Varianzen ist in den Skalen Arbeitstätigkeit Real 1 $F(10, 154)=1.64$, $p=0.1$, Real 2 $F(10, 154)=1.44$, Stressoren Real 1 $F(10, 154)=0.52$, $p=.88$, Real 2 $F(10, 154)=1.41$, $p=.18$, Ressourcen Real 1 $F(10, 154)=1.89$, $p=.05$ und Organisationsklima Real 1 $F(10, 154)=0.66$, $p=.76$, Real 2 $F(10, 154)=1.04$, $p=.41$ erfüllt. Die Variable Ressourcen Real 2 verstößt gegen diese Voraussetzung $F(10, 154)=1.98$, $p=.04$.

Von den IMPULS-Werten gibt es nur einen signifikanten Haupteffekt in der Kategorie Organisationsklima $F(1, 154)=6.74$, $p=.01$, $\eta^2=.04$. In der Interaktion mit den Organisationen zeigen die Variablen Stressoren $F(10, 154)=2.10$, $p=.03$, $\eta^2=.12$ und Organisationsklima $F(10, 154)=3.62$, $p > .01$, $\eta^2=.19$ signifikante Ergebnisse.

Hypothese 1 konnte damit nur für die IMPULS-Werte in den KFZA-Kategorien Stressoren und Organisationsklima bestätigt werden. Die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2 unterscheidet sich also nur in diesen Skalen zwischen den Organisationen.

Die Ergebnisse der Berechnung sind noch einmal in Tabelle 13 zusammengefasst.

Statistische Prüfung der Hypothese 2: Einfluss des Informationsgrads auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Informationsgrad zusammen in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 14: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Informationsgrad

	Informationsgrad	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.50	0.74
	hoch	3.59	0.69
	gesamt	3.55	0.71
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.32	0.80
	hoch	3.83	0.64
	gesamt	3.61	0.76
Real 1 Stressoren	niedrig	3.23	0.84
	hoch	3.31	0.70
	gesamt	3.28	0.76
Real 2 Stressoren	niedrig	3.10	0.82
	hoch	3.45	0.66
	gesamt	3.30	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.34	0.65
	hoch	3.53	0.63
	gesamt	3.45	0.64
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.28	0.72
	hoch	3.75	0.64
	gesamt	3.55	0.71

Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.82	0.71
	hoch	3.22	0.69
	gesamt	3.05	0.73
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.43	0.77
	hoch	3.33	0.81
	gesamt	2.95	0.94

Tabelle 15: Einflüsse des Informationsgrad

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.25	.62	.00
Informationsgrad	9.14	< .01	.05
Arbeitstätigkeit*Informationsgrad	14.52	< .01	.08
Stressoren	0.02	.90	.00
Informationsgrad	3.90	.050	.02
Stressoren*Informationsgrad	7.87	< .01	.05
Ressourcen	2.63	.11	.02
Informationsgrad	12.58	< .01	.07
Ressourcen*Informationsgrad	7.94	< .01	.05
Organisationsklima	6.11	< .05	.04
Informationsgrad	38.54	< .01	.19
Organisationsklima*Informationsgrad	19.44	< .01	.11

Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen ist für die Dimension Arbeitstätigkeit Real 1: $F(1,160)=0.48$, $p=.49$, Real 2: $F(1,160)=3.66$, $p=.06$, Stressoren Real 1: $F(1,160)=2.57$, $p=.111$, Real 2: $F(1,160)=3.77$, $p=.54$, Ressourcen Real 1: $F(1,160)=.09$, $p=.759$, Real 2: $F(1,160)=1.78$, $p=0.18$ und Organisationsklima Real 1: $F(1,160)=.12$, $p=.73$, Real 2: $F(1,160)=0.05$, $p=0.82$ erfüllt.

Die Varianzanalyse zeigt in den Kategorien Arbeitstätigkeit, Stressoren und Ressourcen keinen signifikanten Haupteffekt. In der Dimension Organisationsklima ist der Haupteffekt signifikant $F(1,160)=6.11$, $p=.02$, $\eta^2=.04$.

Dafür zeigen sich jedoch signifikante Effekte in der Interaktion mit dem Informationsgrad in allen Kategorien. Arbeitstätigkeit $F(1,160)=14.52$, $p=.00$, $\eta^2=.08$, Stressoren

$F(1,160)=7.87, p=.01, \eta^2=.05$, Ressourcen $F(1,160)=7.94, p=.01, \eta^2=.05$ und Organisationsklima $F(1,160)=19.44, p=.00, \eta^2=.11$.

Hypothese 2 konnte damit bestätigt werden. Der Informationsgrad hat also einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Ergebnisse der ANOVA sind noch einmal in Tabelle 15 zusammengestellt.

Statistische Prüfung der Hypothese 3: Einfluss des Partizipationsgrads auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für den Partizipationsgrad zusammen in Tabelle 16 dargestellt.

Tabelle 16: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Partizipationsgrad

	Informationsgrad	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.50	0.74
	hoch	3.59	0.69
	gesamt	3.55	0.71
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.32	0.80
	hoch	3.83	0.64
	gesamt	3.61	0.76
Real 1 Stressoren	niedrig	3.23	0.84
	hoch	3.31	0.70
	gesamt	3.28	0.76
Real 2 Stressoren	niedrig	3.10	0.82
	hoch	3.45	0.66
	gesamt	3.30	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.34	0.65
	hoch	3.53	0.63
	gesamt	3.45	0.64
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.28	0.72
	hoch	3.75	0.64
	gesamt	3.55	0.71

Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.82	0.71
	hoch	3.22	0.69
	gesamt	3.05	0.73
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.43	0.77
	hoch	3.33	0.81
	gesamt	2.95	0.94

Tabelle 17: Einflüsse des Partizipationsgrads

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	.15	.70	.00
Partizipationsgrads	11.45	< 0.01	.07
Arbeitstätigkeit* Partizipationsgrads	4.94	.03	.03
Stressoren	.05	.82	.00
Partizipationsgrads	.21	.65	.00
Stressoren* Partizipationsgrads	6.06	.02	.04
Ressourcen	2.19	.14	.01
Partizipationsgrads	10.73	< 0.01	.06
Ressourcen* Partizipationsgrads	4.66	.03	.03
Organisationsklima	7.02	< 0.01	.04
Partizipationsgrads	18.93	< 0.01	.11
Organisationsklima* Partizipationsgrads	10.47	< 0.01	.06

Die Homogenität der Varianzen konnte für Arbeitstätigkeit Real 1 $F(10, 156)=0.25$, $p=0.62$, Real 2 $F(10, 156)=0.29$, $p=0.59$, Stressoren Real 1 $F(10, 156)=0.17$, $p=0.69$, Ressourcen Real 1 $F(10, 156)=0.03$, $p=0.87$, Real 2 $F(10, 156)=0.38$, $p=0.54$ und Organisationsklima Real 1 $F(10, 156)=0.04$, $p=0.85$ und Real 2 $F(10, 156)=0.01$, $p=0.91$ bestätigt werden. Die Varianzen in Stressoren Real 2 scheinen nicht homogen $F(10, 156)=5.79$, $p=0.02$

Von den IMPULS-Werten ist nur der Haupteffekt in der Kategorie Organisationsklima signifikant $F(1, 156)=7.02$, $p > .01$, $\eta^2=.04$.

Bei den Interaktionen mit dem Partizipationsgrad zeigen alle IMPULS-Werte signifikante Ergebnisse: Arbeitstätigkeit $F(1, 156)=4.94$, $p=.03$, $\eta^2=.03$, Stressoren $F(1, 156)=6.06$,

$p = .02$, $\eta^2 = .04$, Ressourcen $F(1,156) = 4.66$, $p = .03$, $\eta^2 = .03$ und Organisationsklima $F(1,156) = 10.47$, $p > .00$, $\eta^2 = .06$.

Hypothese 3 kann damit ebenfalls bestätigt werden. Der Partizipationsgrad hat damit einen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2. Die Ergebnisse sind in Tabelle 17 zusammengefasst.

Statistische Prüfung der Hypothese 4: Einfluss der Relevanz der Maßnahmen auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Relevanz in Tabelle 18 dargestellt.

Tabelle 18: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Relevanz

	Relevanz	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.54	0.34
	hoch	3.54	0.73
	gesamt	3.54	0.72
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.18	1.10
	hoch	3.63	0.73
	gesamt	3.61	0.755
Real 1 Stressoren	niedrig	3.59	0.65
	hoch	3.26	0.75
	gesamt	3.27	0.75
Real 2 Stressoren	niedrig	3.77	0.54
	hoch	3.29	0.75
	gesamt	3.32	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.25	0.58
	hoch	3.46	0.65
	gesamt	3.45	0.65
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.42	0.56
	hoch	3.57	0.72
	gesamt	3.56	0.71

Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.81	0.56
	hoch	3.07	0.72
	gesamt	3.06	0.72
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.72	0.74
	hoch	2.98	0.93
	gesamt	2.96	0.92

Tabelle 19: Einflüsse der Relevanz

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	1.15	.29	.01
Relevanz	0.97	.33	.01
Arbeitstätigkeit* Relevanz	2.93	.09	.02
Stressoren	0.85	.36	.01
Relevanz	2.70	.10	.02
Stressoren* Relevanz	0.37	.55	.00
Ressourcen	1.56	.21	.01
Relevanz	0.67	.41	.00
Ressourcen* Relevanz	0.06	.81	.00
Organisationsklima	0.46	.50	.00
Relevanz	0.95	.33	.01
Organisationsklima* Relevanz	0.00	.99	.00

Bei der Berechnung der Hypothese 4 muss schon im Vorhinein beachtet werden, dass die Verteilung der Personen in den beiden Relevanz-Gruppen äußerst unterschiedlich ist (siehe Tabelle 11). Diese Einschränkung wird später in der Interpretation der Ergebnisse mit einbezogen.

Die Voraussetzung der Gleichheit der Varianzen ist für alle Variablen erfüllt:

Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,154)=3.46$, $p=0.07$, Real 2 $F(1,154)=3.53$, $p=0.06$, Stressoren Real 1 $F(1,154)=0.09$, $p=0.77$ Real 2 $F(1,154)=2.45$, $p=0.12$, Ressourcen Real 1 $F(1,154)=0.41$, $p=0.52$ Real 2 $F(1,154)=0.44$, $p=0.51$, Organisationsklima Real 1 $F(1,154)=0.69$, $p=0.41$, Real 2 $F(1,154)=1.00$, $p=0.32$.

Weder die Haupteffekte der IMPULS-Werte, noch die Interaktionen mit der Relevanz sind signifikant. Hypothese 4 muss damit verworfen werden. Es zeigen sich also keine

Einflüsse der Relevanz der Maßnahmen auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse sind in Tabelle 19 zusammengefasst.

Statistische Prüfung der Hypothese 5: Einflüsse der Bewertung (Anfang) auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für Bewertung (Anfang) zusammen in Tabelle 20 dargestellt.

Tabelle 20: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Bewertung (Anfang)

	Bewertung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.32	0.78
	hoch	3.58	0.68
	gesamt	3.54	0.71
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.32	0.89
	hoch	3.67	0.71
	gesamt	3.60	0.76
Real 1 Stressoren	niedrig	3.29	0.92
	hoch	3.26	0.73
	gesamt	3.26	0.76
Real 2 Stressoren	niedrig	3.09	0.91
	hoch	3.35	0.71
	gesamt	3.30	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.26	0.71
	hoch	3.48	0.63
	gesamt	3.44	0.64
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.26	0.67
	hoch	3.61	0.70
	gesamt	3,55	0.71
Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.80	0.83
	hoch	3.10	0.69

	gesamt	3.04	0.73
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.42	0.70
	hoch	3.05	0.91
	gesamt	2.94	0.91

Tabelle 21: Einflüsse der Bewertung (Anfang)

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.32	.57	.00
Bewertung (Anfang)	5.81	.02	.04
Arbeitstätigkeit* Bewertung (Anfang)	0.32	.570	.00
Stressoren	0.73	.39	.01
Bewertung (Anfang)	0.64	.43	.00
Stressoren* Bewertung (Anfang)	5.53	.02	.03
Ressourcen	1.02	.31	.01
Bewertung (Anfang)	5.41	.02	.03
Ressourcen* Bewertung (Anfang)	1.02	.31	.01
Organisationsklima	7.39	< .01	.05
Bewertung (Anfang)	10.14	< .01	.06
Organisationsklima* Bewertung (Anfang)	4.83	.03	.03

Die Voraussetzung der Gleichheit der Varianzen wird für alle Variablen erfüllt:

Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,158)=1.10$, $p=0.30$, Real 2 $F(1,158)=3.47$, $p=0.06$, Stressoren Real 1 $F(1,158)=3.00$, $p=0.09$ Real 2 $F(1,158)=3.79$, $p=0.06$, Ressourcen Real 1 $F(1,158)=1.00$, $p=0.32$ Real 2 $F(1,158)=0.15$, $p=0.70$, Organisationsklima Real 1 $F(1,158)=1.88$, $p=0.17$, Real 2 $F(1,158)=2.35$, $p=0.13$.

Der Haupteffekt der IMPULS-Werte ist nur in der Kategorie Organisationsklima signifikant $F(1,158)=7.39$, $p > .01$, $\eta^2=.05$.

Die Interaktionen der IMPULS-Werte mit der Variable Bewertung (Anfang) sind nur in den Kategorien Stressoren $F(1,158)=5.53$, $p=.02$, $\eta^2=.03$ und Organisationsklima $F(1,158)=4.83$, $p > .03$, $\eta^2=.03$ signifikant.

Hypothese 5 kann damit nur teilweise bestätigt werden. Es zeigt sich also nur in den Kategorien Stressoren und Organisationsklima ein Einfluss der Variable Bewertung (Anfang) auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2. Die Ergebnisse der Varianzanalyse sind in Tabelle 21 zusammengefasst.

Statistische Prüfung der Hypothese 6: Einfluss der Bewertung (Umsetzung) auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Variable Bewertung (Umsetzung) zusammen in Tabelle 22 dargestellt.

Tabelle 22: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Bewertung (Umsetzung)

	Bewertung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.39	0.76
	hoch	3.65	0.65
	gesamt	3.54	0.71
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.34	0.85
	hoch	3.80	0.61
	gesamt	3.60	0.76
Real 1 Stressoren	niedrig	3.21	0.79
	hoch	3.31	0.74
	gesamt	3.26	0.76
Real 2 Stressoren	niedrig	3.08	0.84
	hoch	3.47	0.63
	gesamt	3.30	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.26	0.65
	hoch	3.58	0.61
	gesamt	3.44	0.64
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.20	0.67
	hoch	3.80	0.62
	gesamt	3.55	0.71
Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.77	0.71
	hoch	3.24	0.67

	gesamt	3.04	0.73
	niedrig	2.46	0.82
Real 2 Organisationsklima	hoch	3.30	0.80
	gesamt	2.94	0.91

Tabelle 23: Einflüsse der Bewertung (Umsetzung)

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.90	.35	.00
Bewertung (Umsetzung)	13.37	< .01	.08
Arbeitstätigkeit* Bewertung (Umsetzung)	2.96	.09	.02
Stressoren	0.14	.71	.00
Bewertung (Umsetzung)	5.14	.03	.03
Stressoren* Bewertung (Umsetzung)	9.36	< .01	.06
Ressourcen	2.99	.09	.02
Bewertung (Umsetzung)	25.90	< .01	.14
Ressourcen* Bewertung (Umsetzung)	8.95	< .01	.05
Organisationsklima	4.74	.03	.03
Bewertung (Umsetzung)	39.81	< .01	.20
Organisationsklima* Bewertung (Umsetzung)	9.58	< .01	.06

Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen konnte nur für Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,158)=1.51$, $p=0.22$, Stressoren Real 1 $F(1,158)=0.12$, $p=0.73$, Ressourcen Real 1 $F(1,158)=0.25$, $p=0.62$, Real 2 $F(1,158)=1.97$, $p=0.16$ und Organisationsklima Real 1 $F(1,158)=0.36$, $p=0.55$, Real 2 $F(1,158)=0.39$, $p=0.54$ bestätigt werden. Die Homogenität der Varianzen für Arbeitstätigkeit Real 2 $F(1,158)=7.68$, $p=0.01$ und Stressoren Real 2 $F(1,158)=7.14$, $p=0.01$ konnte nicht bestätigt werden. Haupteffekte der IMPULS-Werte zeigen sich nur in der Kategorie Organisationsklima $F(1,158)=4.74$, $p=.03$, $\eta^2=.03$.

Die Interaktionen der IMPULS-Werte mit der Variable Bewertung (Umsetzung) sind in den Kategorien: Stressoren $F(1,158)=9.36$, $p>.01$, $\eta^2=.06$, Ressourcen $F(1,158)=8.95$,

$p > .01$, $\eta^2=.05$, Organisationsklima $F(1,158)=9.58$, $p > .03$, $\eta^2=.06$ signifikant. In der Kategorie Arbeitstätigkeit zeigt sich kein signifikantes Ergebnis: $F(1,158)=2.96$, $p= .09$. Hypothese 6 kann damit nur teilweise bestätigt werden. Die Variable Bewertung (Umsetzung) hat damit nur in den Kategorien Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Statistische Prüfung der Hypothese 7.1: Einfluss des Umsetzungsgrads der Maßnahmen in der Kategorie Arbeitstätigkeit auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Mittelwerte und Standardabweichungen für die Maßnahmen der Kategorie Arbeitstätigkeit sind in Tabelle 24 dargestellt.

Tabelle 24: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Arbeitstätigkeit

	Umsetzung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.23	0.74
	hoch	3.89	0.,35
	gesamt	3.48	0.68
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.12	0.36
	hoch	3.19	0.71
	gesamt	3.15	0.47
Real 1 Stressoren	niedrig	3.15	0.57
	hoch	3.33	0.90
	gesamt	3.22	0.65
Real 2 Stressoren	niedrig	3.20	0.59
	hoch	3.46	0.69
	gesamt	3.30	0.59
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.93	0.39
	hoch	3.81	0.28
	gesamt	3.89	0.34
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.53	0.97

	hoch	3.93	0.34
	gesamt	3.68	0.78
Real 1 Organisationsklima	niedrig	3.00	0.66
	hoch	3.50	0.66
	gesamt	3.19	0.66
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.35	0.65
	hoch	2.92	0.63
	gesamt	2.56	0.66

Tabelle 25: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Arbeitsinhalte

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	2.61	.16	.30
Umsetzung (Arbeitsinhalte)	1.19	.32	.17
Arbeitstätigkeit* Umsetzung (Arbeitsinhalte)	1.33	.29	.18
Stressoren	0.63	.46	.09
Umsetzung (Arbeitsinhalte)	0.22	.66	.04
Stressoren* Umsetzung (Arbeitsinhalte)	0.12	.75	.02
Ressourcen	0.23	.65	.04
Umsetzung (Arbeitsinhalte)	0.16	.71	.03
Ressourcen* Umsetzung (Arbeitsinhalte)	0.73	.43	.11
Organisationsklima	2.64	.16	.31
Umsetzung (Arbeitsinhalte)	3.42	.11	.36
Organisationsklima* Umsetzung (Arbeitsinhalte)	0.01	.93	.00

Da es nur 8 Maßnahmen gab, die der Kategorie Arbeitstätigkeit zugerechnet werden können, gibt es hier auch nur eine Fallzahl von 8. Die Ergebnisse sollten, wenn überhaupt, nur äußerst begrenzt interpretiert werden. Der Vollständigkeit halber werden die Ergebnisse jedoch trotzdem in Tabelle 25 dargestellt. Wenig überraschend zeigen sich hier keinerlei signifikante Ergebnisse. Hypothese 7.1 muss damit verworfen werden. Es konnte also kein Einfluss des Umsetzungsgrads der Maßnahmen in der

Kategorie Arbeitstätigkeit auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2 nachgewiesen werden.

Statistische Prüfung der Hypothese 7.2: Einfluss des Umsetzungsgrads der Maßnahmen in der Kategorie Stressoren auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Maßnahmen der Kategorie Stressoren zusammen in Tabelle 26 dargestellt.

Tabelle 26: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Stressoren

	Umsetzung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.10	0.799
	hoch	3.69	0.64
	gesamt	3.53	,73047
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.14	0.85
	hoch	3.80	0.68
	gesamt	3.63	0.78
Real 1 Stressoren	niedrig	2.96	0.87
	hoch	3.26	0.70
	gesamt	3.18	0.75
Real 2 Stressoren	niedrig	2.79	0.87
	hoch	3.41	0.63
	gesamt	3.25	0.75
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.14	0.71
	hoch	3.54	0.61
	gesamt	3.44	0.66
Real 2 Ressourcen	niedrig	2.97	0.79
	hoch	3.78	0.59
	gesamt	3.57	0.73
Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.56	0.76
	hoch	3.24	0.67
	gesamt	3.07	0.75

	niedrig	2.13	0.70
Real 2 Organisationsklima	hoch	3.24	0.82
	gesamt	2.95	0.93

Tabelle 27: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Stressoren

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	1.08	.30	.01
Umsetzung (Stressoren)	28.34	< .01	.18
Arbeitstätigkeit* Umsetzung (Stressoren)	0.23	.63	.00
Stressoren	0.04	.84	.00
Umsetzung (Stressoren)	12.61	< .01	.09
Stressoren* Umsetzung (Stressoren)	7.69	< .01	.05
Ressourcen	0.26	.61	.00
Umsetzung (Stressoren)	30.61	< .01	.19
Ressourcen* Umsetzung (Stressoren)	11.40	< .01	.08
Organisationsklima	8.77	< .01	.06
Umsetzung (Stressoren)	49.92	< .01	.27
Organisationsklima* Umsetzung (Stressoren)	8.58	< .01	.06

Nach dem Levene-Test sind die Varianzen für Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,134)=2.38$, $p=0.13$, Real 2 $F(1,134)=3.47$, $p=0.65$, Stressoren Real 1 $F(1,134)=3.45$, $p=0.55$, Ressourcen Real 1 $F(1,134)=2.39$, $p=0.13$ und Organisationsklima Real 1 $F(1,134)=0.83$, $p=0.37$, Real 2 $F(1,134)=0.09$, $p=0.76$ gleich. Für Stressoren Real 2 $F(1,134)=6.92$, $p=0.01$ und Ressourcen Real 2 $F(1,134)=9.99$, $p < .01$ muss von ungleichen Varianzen ausgegangen werden.

Haupteffekte zeigen sich bei den Real-Werten Organisationsklima $F(1,134)=8.77$, $p < .01$, $\eta^2=.06$. Die Interaktionen mit der Maßnahmenumsetzung in der Kategorie Stressoren sind, bis auf die Real-Werte Arbeitstätigkeit $F(1,134)=0.23$, $p=.63$, alle

signifikant: Stressoren $F(1,134)=7.69$, $p < .01$, $\eta^2=.05$, Ressourcen $F(1,134)=11.40$, $p < .01$, $\eta^2=.08$, Organisationsklima $F(1,134)=8.58$, $p < .01$, $\eta^2=.06$.

Hypothese 7.2 kann damit teilweise bestätigt werden. Es zeigen sich also nur in den KFZA-Kategorien Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima Einflüsse des Umsetzungsgrad der Maßnahmen der Kategorie Stressoren auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Ergebnisse der Varianzanalysen sind in Tabelle 27 zusammengefasst.

Statistische Prüfung der Hypothese 7.3: Einfluss des Umsetzungsgrads der Maßnahmen in der Kategorie Ressourcen auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Mittelwerte und Standardabweichungen für die Maßnahmenumsetzung der Kategorie Stressoren sind in Tabelle 28 dargestellt.

Tabelle 28: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Ressourcen

	Umsetzung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	2.89	0.84
	hoch	3.69	0.65
	gesamt	3.57	0.74
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	2.97	0.75
	hoch	3.77	0.67
	gesamt	3.65	0.74
Real 1 Stressoren	niedrig	3.29	0.82
	hoch	3.25	0.74
	gesamt	3.26	0.75
Real 2 Stressoren	niedrig	3.13	0.77
	hoch	3.41	0.65
	gesamt	3.37	0.68
Real 1 Ressourcen	niedrig	2.76	0.69
	hoch	3.59	0.58

	gesamt	3.46	0.66
Real 2 Ressourcen	niedrig	2.50	0.73
	hoch	3.81	0.51
	gesamt	3.60	0.72
Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.40	0.57
	hoch	3.24	0.66
	gesamt	3.11	0.71
Real 2 Organisationsklima	niedrig	1.93	0.68
	hoch	3.22	0.81
	gesamt	3.02	0.91

Tabelle 29: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Ressourcen

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.89	.35	.01
Umsetzung (Ressourcen)	28.32	< .01	.20
Arbeitstätigkeit* Umsetzung (Ressourcen)	0.00	.98	.00
Stressoren	0.00	.98	.00
Umsetzung (Ressourcen)	0.53	.47	.01
Stressoren* Umsetzung (Ressourcen)	5.83	.02	.05
Ressourcen	0.07	.79	.00
Umsetzung (Ressourcen)	72.58	< .01	.39
Ressourcen* Umsetzung (Ressourcen)	9.86	< .01	.08
Organisationsklima	7.68	< .01	.06
Umsetzung (Ressourcen)	43.41	< .01	.27
Organisationsklima* Umsetzung (Ressourcen)	6.35	.01	.05

Bis auf Ressourcen Real 2 $F(1,116)=4.59$, $p=0.03$ wurde für alle Variablen die Voraussetzung der Gleichheit der Varianzen erfüllt. Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,116)=2.49$, $p=0.12$, Real 2 $F(1,116)=0.24$, $p=0.63$, Stressoren Real 1 $F(1,116)=0.06$, $p=0.81$, Real 2 $F(1,116)=0.36$, $p=0.55$, Ressourcen Real 1 $F(1,116)=1.67$, $p=0.20$, Organisationsklima Real 1 $F(1,116)=0.83$, $p=0.36$, Real 2 $F(1,116)=0.02$, $p=0.89$.

Für die Real-Werte ist nur der Haupteffekt in der Kategorie Organisationsklima signifikant $F(1,116)=7.68, p < .01, \eta^2=.06$.

Die Interaktionen sind für die Real Werte in den Kategorien Stressoren $F(1,116)=5.83, p = .02, \eta^2=.05$, Ressourcen $F(1,116)=9.86, p < .01, \eta^2=.08$ und Organisationsklima $F(1,116)=6.35, p < .01, \eta^2=.05$ signifikant.

Hypothese 7.3 kann damit teilweise bestätigt werden. Der Umsetzungsgrad der Maßnahmen in der Kategorie Ressourcen hat also nur in den KFZA-Kategorien Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima Einflüsse auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Ergebnisse der Varianzanalysen sind in Tabelle 29 dargestellt.

Statistische Prüfung der Hypothese 7.4: Einfluss des Umsetzungsgrads der Maßnahmen in der Kategorie Organisationsklima auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Zur Übersicht werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Maßnahmen der Kategorie Organisationsklima zusammen in Tabelle 30 dargestellt.

Tabelle 30: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Organisationsklima

	Umsetzung	MW	SD
Real 1 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.37	0.79
	hoch	3.67	0.66
	gesamt	3.56	0.72
Real 2 Arbeitstätigkeit	niedrig	3.27	0.78
	hoch	3.84	0.68
	gesamt	3.64	0.76
Real 1 Stressoren	niedrig	3.05	0.82
	hoch	3.33	0.71
	gesamt	3.23	0.76
Real 2 Stressoren	niedrig	2.98	0.87

	hoch	3.47	0.63
	gesamt	3.30	0.76
Real 1 Ressourcen	niedrig	3.25	0.68
	hoch	3.55	0.61
	gesamt	3.44	0.65
Real 2 Ressourcen	niedrig	3.22	0.81
	hoch	3.75	0.58
	gesamt	3.56	0.71
Real 1 Organisationsklima	niedrig	2.71	0.78
	hoch	3.23	0.63
	gesamt	3.05	0.73
Real 2 Organisationsklima	niedrig	2.47	0.87
	hoch	3.23	0.78
	gesamt	2.96	0.89

Tabelle 31: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Organisationsklima

	F-Wert	p-Wert	Partielles η^2
Arbeitstätigkeit	0.31	.58	.00
Umsetzung (Organisationsklima)	16.87	< .01	.10
Arbeitstätigkeit* Umsetzung (Organisationsklima)	4.96	.03	.03
Stressoren	0.42	.52	.00
Umsetzung (Organisationsklima)	11.60	< .01	.07
Stressoren* Umsetzung (Organisationsklima)	3.89	.05	.03
Ressourcen	2.59	.11	.02
Umsetzung (Organisationsklima)	17.84	< .01	.11
Ressourcen* Umsetzung (Organisationsklima)	5.10	.03	.03
Organisationsklima	4.25	.04	.03

Umsetzung (Organisationsklima)	31.92	< .01	.18
Organisationsklima* Umsetzung (Organisationsklima)	4.08	.05	.03

Stressoren Real 2 $F(1,151)=8.93$, $p > .01$ und Ressourcen Real 2 $F(1,151)=12.19$, $p > .01$ erfüllen nicht die Voraussetzung der gleichen Varianz. Die weiteren Variablen zeigen jedoch gleich Varianzen: Arbeitstätigkeit Real 1 $F(1,151)=1.57$, $p=0.21$, Real 2 $F(1,151)=1.47$, $p=0.23$, Stressoren Real 1 $F(1,151)=1.60$, $p=0.21$, Ressourcen Real 1 $F(1,151)=1.11$, $p=0.29$ und Organisationsklima Real 1 $F(1,151)=1.73$, $p=0.19$, Real 2 $F(1,151)=0.36$, $p=0.55$.

Für die Real-Werte zeigt sich wieder nur ein Haupteffekt in der Kategorie Organisationsklima $F(1,151)=4.25$, $p < .04$, $\eta^2=.03$.

Die Interaktionen mit der Maßnahmenumsetzung in der Kategorie Organisationsklima sind für alle Real-Werte signifikant: Arbeitstätigkeit $F(1,151)=4.96$, $p=.03$, $\eta^2=.03$, Stressoren $F(1,151)=3.89$, $p=.05$, $\eta^2=.03$, Ressourcen $F(1,151)=5.10$, $p=.03$, $\eta^2=.03$ und Organisationsklima $F(1,151)=4.08$, $p=.05$, $\eta^2=.03$.

Hypothese 7.4 kann damit bestätigt werden. Der Umsetzungsgrad der Maßnahmen in der Kategorie Organisationsklima hat also Einfluss auf die Veränderung der IMPULS-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2.

Die Ergebnisse der Varianzanalysen sind in Tabelle 31 zusammengefasst.

5.6.5 Explorative Datenanalyse

Einige der erhobenen Variablen haben zwar laut wissenschaftlicher Literatur eine wichtige Bedeutung für verhältnisorientierte Projekte, können aber wegen des schon erwähnten niedrigen Rücklaufs nicht adäquat überprüft werden. Dazu zählen vor allem Variablen auf der Ebene der Organisationen. Um diese wichtigen Informationen nicht vollkommen auszuschließen werden deshalb an dieser Stelle einige Korrelationen berechnet, die jedoch aufgrund der kleinen Fallzahl (11 Organisationen) vor allem deskriptiv betrachtet werden.

Einfluss der Art der Maßnahmen: In der Literatur (zum Beispiel Sokoll et al, S. 32) wird häufig kritisiert, dass wenig über die Art der Maßnahmen berichtet wird und somit kaum differenzierte Aussagen über ihre Wirksamkeit gemacht werden können.

Um den Einfluss der Art der Maßnahmen berechnen zu können, wurde für jedes Unternehmen der Prozentsatz der Maßnahmen berechnet, die 1) Kosten verursachen, 2) Hierarchieabhängig sind, 3) Verhältnisorientiert sind und 4) Sämtliche MitarbeiterInnen (und nicht nur eine Abteilung) betreffen. Mit diesen Prozentsätzen (siehe Tabelle 32) wurden anschließend Korrelationen mit den Real-Werten des IMPULS-Tests von Zeitpunkt 2 berechnet.

Tabelle 32: Art der Maßnahmen (Prozentsätze)

Organisation	Kosten	Hierarchie- abhängig	Verhältnis- orientiert	Sämtliche MA
Lebensmittelindustrie	10.00%	45.00%	60.00%	100.00%
Pharmaunternehmen	40.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Druckerei	43.75%	75.00%	75.00%	100.00%
Bildungseinrichtung	18.18%	63.63%	72.72%	63.63%
Kommunikationsunternehmen	19.04%	61.90%	71.42%	100.00%
Verkehr	27.27%	90.90%	90.90%	100.00%
Gesundheitseinrichtung	4.76%	52.38%	85.71%	0.00%
Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal	20.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Technologieunternehmen	9.00%	52.00%	87.00%	22.00%
Spedition	7.00%	86.00%	86.00%	100.00%
IT Unternehmen	10.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gesamt	15.51%	65.31%	78.19%	73.36%

Tabelle 33: Produkt-Moment-Korrelationen der Art der Maßnahmen mit den Real-Werten zu Zeitpunkt 2

	Real 2 Arbeitstätigkeit	Real 2 Stressoren	Real Ressourcen	Real 2 Organisationsklima
Kosten	-.13	.05	-.20**	-.15
Hierarchieabhängigkeit	-.36**	-.06	-.25**	-.42**
Verhältnisbezogen	-.32**	-.14	-.23**	-.44**
Alle MA betroffen	-.17*	-.04	-.18*	-.15

Die Ergebnisse zeigen, dass die Art der Maßnahmen einen Einfluss auf die Real-Werte zu Zeitpunkt 2 hat. Der Prozentsatz der Maßnahmen, die mit Kosten verbunden waren hat allerdings nur einen signifikanten Einfluss auf die Real-Werte der Kategorie Ressourcen ($r = -.20$, $p < .01$). Der Prozentsatz der hierarchieabhängigen Maßnahmen hat einen Einfluss auf die Kategorien Arbeitstätigkeit ($r = -.36$, $p < .01$), Ressourcen ($r = -.25$, $p < .01$) und Organisationsklima ($r = -.44$, $p < .01$). Der Prozentsatz der Maßnahmen, die alle MitarbeiterInnen betreffen hat Einfluss auf die Real-Werte der Kategorien Arbeitstätigkeit ($r = -.17$, $p < .05$) und Ressourcen ($r = -.18$, $p < .05$). Die Ergebnisse sind in Tabelle 33 zusammengefasst. Ein hochgestellter Stern bedeutet eine signifikante Korrelation mit einem α kleiner als .05, mit zwei hochgestellten Sternen kleiner als .01.

Einfluss des Rücklaufs der Fragebögen: Durch den Prozentsatz der von den Unternehmen zurück erhaltenen Fragebögen kann indirekt auf die Motivation der TeilnehmerInnen des Projekts geschlossen werden. Dafür wurde eine Korrelation des Prozentsatzes der verwendbaren Fragebögensets (siehe Tabelle 2) mit den Real-Werten des IMPULS-Tests zu Zeitpunkt 2 gerechnet.

Tabelle 34: Produkt-Moment-Korrelationen des Rücklaufs mit den Real-Werten zu Zeitpunkt 2

	Real 2 Arbeitstätigkeit	Real 2 Stressoren	Real Ressourcen	Real 2 Organisationsklima
Rücklauf	.04	.26**	.26**	.01

Tabelle 34 zeigt die Ergebnisse der Berechnung. Der Rücklauf der Fragebögen hat einen signifikanten Einfluss auf die Real-Werte der Kategorien Stressoren ($r = -.26$, $p < .01$) und Ressourcen ($r = -.26$, $p < .01$).

Die Ergebnisse der explorativen Datenanalyse weiter zu interpretieren, ist wegen der kleinen Fallzahl kaum möglich. Auf eventuelle Ansätze für weitere Studien wird in dem Diskussionsteil eingegangen.

6 Diskussion

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die Wirkung von verhältnisorientierten betrieblichen Projekten unter bestimmten Voraussetzungen.

Die Stressbelastung für ArbeitnehmerInnen lag vor Projektbeginn, mit Werten zwischen 3.05 und 3.55, im mittleren Bereich (siehe Tabelle 7). Mit Werten zwischen 2.95 und 3.62 zeigen sich sowohl positive, als auch negative Veränderungen.

Dabei unterscheiden sich die Real-Werte zwischen den Organisationen (Haupteffekt) in allen KFZA-Kategorien signifikant. Wenn allerdings die Real-Werte zu Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2 ohne Berücksichtigung weiterer Einflussvariablen betrachtet werden, gibt es kaum signifikante Unterschiede (siehe Tabelle 13). Diese Ergebnisse deuten auf die hohe Wichtigkeit der im Evaluationsfragebogen erhobenen Variablen hin.

Die Ergebnisse bestätigen die wichtige Rolle des Informationsgrads für den Projekterfolg (von Rosenstiel, 2007). Die Ergebnisse zeigen (siehe Tabelle 14 und Tabelle 15), dass sich die Real-Werte in allen Kategorien signifikant verbessern, wenn die TeilnehmerInnen den Informationsgrad über das Projekt als hoch wahrnehmen. Die Real-Werte der TeilnehmerInnen mit einem niedrigen Informationsgrad sinken sogar. Ob dies mit der Frustration über ein wahrgenommenes „Versickern“ von angekündigten Aktivitäten zusammenhängt (vergleiche Borg, 2000), kann an dieser Stelle vermutet werden. Kommentare von TeilnehmerInnen in den Workshops des IMPULS-Projekts lassen jedoch darauf schließen, dass dieser Punkt für die MitarbeiterInnen von hoher Bedeutung ist. Dass der Einfluss des Informationsgrads auf die Real-Werte in der Kategorie Organisationsklima mit einem partiellen η^2 .11 am größten ist, lässt sich damit erklären, dass in dieser Kategorie Items zu Information und Mitsprache enthalten sind.

Auch der Partizipationsgrad ist, wie auch immer wieder in der wissenschaftlichen Literatur erwähnt (Ashmos, 2002, Noro & Imada, 1991), entscheidend für den Projekterfolg. Hier zeigt sich ein ähnliches Muster wie für den Informationsgrad. Die Real-Werte der TeilnehmerInnen mit einem eher höheren Partizipationsgrad steigen von

Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2. Bei TeilnehmerInnen mit einem eher niedrigen Partizipationsgrad sinken diese von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2. Auch hier kann vermutet werden, dass die Frustration der TeilnehmerInnen eine Rolle spielt. Zu Beginn des Projekts wird explizit angekündigt, dass das Wissen der TeilnehmerInnen einbezogen und die Entscheidungen im Rahmen des Projekts zusammen mit den TeilnehmerInnen getroffen werden. Wird dies dann während des Projekts zu wenig beachtet, ist die Gefahr groß, dass sich einige TeilnehmerInnen als reine InformationslieferantInnen im Sinne einer Instrumentalisierung nach Wright et al (2007) wahrnehmen. Auch wenn die Effektstärke (partiell η^2) mit 0.3 bis 0.6 als klein bezeichnet werden muss, ist eine gute Partizipation der Mitglieder für ein erfolgreiches Projekt also sehr wichtig.

Hinsichtlich der Relevanz der Maßnahmen konnte die vorliegende Arbeit keine signifikanten Einflüsse belegen. Die Relevanz der Maßnahmen scheint also keinen Einfluss auf die Veränderung der Real-Werte zwischen Zeitpunkt 1 und 2 zu haben. Dies könnte aber, wie schon erwähnt, damit zusammenhängen, dass nur sehr wenige TeilnehmerInnen eine niedrige Relevanz der Maßnahmen angegeben haben (siehe Tabelle 11). Da die Ergebnisse also aus der Verteilung erklärbar sind, ist an dieser Stelle keine inhaltliche Interpretation der fehlenden Signifikanz möglich.

Die Bewertung der Projektinitialisierung hat Auswirkungen auf die Real-Werte in den Kategorien Stressoren und Organisationsklima. Allerdings zeigt sich nur eine kleine Effektstärke (Partielles η^2 von .03). Die Bewertung der Projektumsetzung hat hingegen zusätzlich Auswirkungen auf die Real-Werte in der KFZA-Kategorie Ressourcen. Auch hier ist die Effektstärke sehr klein (Partielles η^2 von .05, beziehungsweise .06). Generell wird die Projektinitialisierung aber positiver bewertet als die Projektumsetzung (siehe Tabelle 9 und Tabelle 10). Auch dies könnte auf einen „Versandungseffekt“ hinweisen, der bereits mehrfach angesprochen wurde. Dieser Effekt wurde auch von den betroffenen MitarbeiterInnen in den Abschluss-Workshops der IMPULS-Projekte häufig angesprochen. So beschrieben die MitarbeiterInnen, dass teilweise nach einem guten Start der „Anfangselan nachgelassen“ habe und die Umsetzung der Maßnahmen nicht schnell genug erfolgte. Die Ergebnisse bestätigen die Annahmen aus der Literatur (Dixon et al, 2009, Kriener et al, 2004), dass ein erfolgreiches Projekt auch positiv

bewertet werden muss. Dabei ist es wichtig, dass das Projekt auch während der Durchführung weiter beworben wird (vergleiche Kuorinka, 1997).

Auch die Umsetzung der Maßnahme hat in den meisten KFZA-Kategorien einen wichtigen Einfluss auf die Veränderung der IMPULS Real-Werte. Eine große Einschränkung muss für die Maßnahmen in der Kategorie Arbeitstätigkeit gemacht werden. Da von den vorgeschlagenen Maßnahmen aber auch nur acht in diese Kategorie fallen, kann im Rahmen dieser Arbeit nur die niedrige Fallzahl verantwortlich gemacht werden. Für eine differenzierte Betrachtung wären Studien mit mehr Maßnahmen dieser Kategorie notwendig.

Auffällig ist, dass die Maßnahmen unspezifisch auf die Real-Werte zu wirken scheinen. Das heißt, dass zum Beispiel der Umsetzungsgrad von Maßnahmen in der KFZA-Kategorie Stressoren auch die Real-Werte in anderen KFZA-Kategorien beeinflusst. Dies könnte auch der fehlenden testtheoretischen Belegung der Kategorien durch Prümper (1995) geschuldet sein.

Allerdings bietet sich für die Ergebnisse auch eine inhaltliche Erklärung an. Viele TeilnehmerInnen äußerten sich in den Workshops sehr positiv darüber, dass sich überhaupt jemand um ihre Belange kümmern würde. Dies könnte zu einer unspezifischen Verbesserung der wahrgenommen Arbeitssituation (der Real-Werte) führen. Außerdem können die Maßnahmen in der Praxis kaum klar auf die einzelnen KFZA-Kategorien eingeschränkt werden. So wird beispielsweise die Einrichtung einer Putzinsel, die aus theoretischer Sicht unter die Kategorien Stressoren fällt, auch Auswirkungen auf das Organisationsklima haben, selbst wenn die Dimensionen aus testtheoretischer Sicht klar abgrenzbar sind.

Die explorativen Berechnungen zeigen interessante Einflüsse auf, können aber aufgrund von methodischen Einschränkungen (insbesondere der kleinen Fallzahl der 11 Betriebe) nicht abschließend interpretiert werden. Besonders die Ergebnisse zum Einfluss der Art der Maßnahmen könnten allerdings wichtige Hinweise für zukünftige Studien bieten.

6.2 Empfehlungen für die Praxis

Ob ein verhältnisorientierter Ansatz erfolgreich ist, hängt von einer Reihe von Variablen ab, welche die Betriebe selber beeinflussen können. Der zentrale Punkt für das Gelingen eines verhältnisorientierten Gesundheitsprojekts ist sicherlich das Aufrechterhalten einer aktiven Projektarbeit von Führungskräften, MitarbeiterInnen und Projektgruppe. Die Schwierigkeit dabei liegt sicherlich darin, als Beratungsunternehmen einerseits Informations- und Partizipationsgrad in den Betrieben hoch zu halten, aber andererseits die Verantwortung für das Projekt dabei trotzdem im Betrieb zu lassen.

Ein Versandungseffekt ist sowohl für den Informationsgrad, den Partizipationsgrad als auch für die Bewertung des Projekts zu erkennen. Eine Möglichkeit wäre, nur Organisationen mit entsprechender Strukturen und einer passenden Organisationskultur für die Projekte auszuwählen.

Im Rahmen der Phase 1 werden schon jetzt in den IMPULS-Projekten eventuelle Hindernisse angesprochen. Eventuell könnten diese mit Bezug auf die vorliegenden Ergebnisse noch einmal präzisiert werden. Allerdings ist auch zu beachten, dass Gesundheitsprojekte häufig von Seiten der ArbeitnehmerInnen initiiert werden und diese schon jetzt häufig Schwierigkeiten haben, das Management davon zu überzeugen. Zusätzliche Einschränkungen und Hürden für das Projekt würden dieses Bemühen noch erschweren.

Um den Informationsgrad während des Projekts auf einem hohen Niveau zu halten sind verschiedene Ansätze möglich. So ist es zum Beispiel denkbar, dass die Projektgruppe der teilnehmenden Unternehmen zu einer regelmäßigen Information der TeilnehmerInnen verpflichtet wird. Beispielsweise mit einem Newsletter oder an einem schwarzen Brett. Dabei sollte allerdings auf mögliche Widerstände und eine Überforderung der Projektgruppe geachtet werden. Die Verantwortung für eine laufende Information liegt dabei aber trotzdem immer bei dem entsprechenden Unternehmen.

Die Unternehmen könnten in den angesprochenen Punkten auch durch standardisierte Kontroll- und Beurteilungsprozesse unterstützt werden. Denkbar wären dabei etwa kurze, gezielte Interviews und Befragungen zu den untersuchten Variablen oder Follow-

Up Veranstaltungen, um Probleme im Projekt schon früh genug zu erkennen. Allerdings werden auch diese Punkte schon teilweise in den IMPULS-Projekten abgedeckt. Einerseits durch die Telefoninterviews 6 Monate nach Projektbeginn. Die der Ergebnisse der Interviews werden der Projektgruppe rückgemeldet. Außerdem werden den Organisationen Formulare zur Information der MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt. In zukünftigen Projekten sollen begleitende Befragungen natürlich nicht den Umfang oder den Anspruch eines umfassenden Evaluationsvorgangs haben, sondern ökonomisch die wichtigsten Punkte erfassen.

6.3 Kritische Anmerkungen

Als große Einschränkung ist sicherlich der teilweise sehr geringe Beteiligungsgrad vor allem bei der zweiten Befragung zu nennen. Ob die TeilnehmerInnen, die sich bei der zweiten Befragung noch beteiligten, besonders von dem Projekt angetan waren oder besonders über dieses verärgert waren lässt sich hier nur vermuten, da der Vergleich mit den „Nicht-TeilnehmerInnen“ nicht möglich ist. Wie die explorativen Berechnungen zeigen (Abschnitt 5.6.5), hat der Rücklauf Einfluss auf die Real-Werte zu Zeitpunkt 2.

Insbesondere der Einfluss der Art der Maßnahmen wäre aus theoretischer aber auch aus praktischer Sicht sehr interessant. Eventuell wäre eine andere Art der Datenerhebung für diese Variablen möglich gewesen, die eine statistische Berechnung ermöglicht hätte.

Außerdem können die vier KFZA-Kategorien aus testtheoretischer Sicht angezweifelt werden. Dies führt dazu, dass einige Ergebnisse, wie etwa die unspezifische Wirkung der Maßnahmenumsetzung, kaum abschließend interpretiert werden können. Zurzeit wird von Julia Steurer im Rahmen einer Diplomarbeit eine testtheoretische Untersuchung des IMPULS-Tests vorgenommen. Bei zukünftigen Untersuchungen wäre es also ratsam, die 11 Faktoren des IMPULS-Tests heranzuziehen.

Als weiterer Kritikpunkt kann angeführt werden, dass einige Items des Evaluationsfragebogens von vielen TeilnehmerInnen teilweise nicht verstanden wurden und deshalb häufig nicht beantwortet wurden. Dazu zählt etwa das Item zu der

Sichtbarkeit der Maßnahmen, das aus diesem Grund auch nicht in die Auswertung mit einbezogen werden konnte.

Leider wurde bei einigen Berechnungen die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen verletzt. Field (2005) spricht der Varianzanalyse zwar eine hohe Robustheit zu. Inwieweit die Verletzung der Voraussetzung die Ergebnisse einschränkt wird allerdings je nach Perspektive verschieden beurteilt.

7 Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning In Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C., & Schoen, D. A. (1999). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to 'complexify' organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189-206.
- Aust, B., & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the workplace: Experiences with health circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 258-270.
- Bamberg, E., & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. Stress-related interventions at the worksite. *Zeitschrift fr Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 215-226.
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (Eds.). (1998). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsfoerderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Goettingen: Springer.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61(12), 1028-1037.
- Bödeker, W., Friedel, H., Röttger, C., & Schröer, A. (2002). Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland.
- Borg, I. (2000). *Fuehrungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Goettingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, And Managerial Performance. *Accounting Review*, 61(4), 587-600.
- Busch, C. (1998). Stressmanagement und betriebliche Gesundheitsfoerderung. In Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.(Hrsg), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsfoerderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte* (S. 97-110). Goettingen: Verlag fuer Angewandte Psychologie.
- Busch, C., Bamberg, E., & Ducki, A. (2009). Stressmanagement und Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag zum Status quo. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40(1), 85-101.
- Czaja, S., & Sankaran, N. (2006). Human Factors Engineering and Systems Design. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (S. 32-50). Hoboken: John Wiley & Sons.
- de Vries, M., Guillén Ramo, L., & Korotov, K. (2009). Organizational Culture, Leadership, Change and Stress. In C. Cooper, Q. James & M. Schabracq (Eds.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (S. 411-427). Chichester: Wiley and Sons.
- Deller, J., & Suessmair, A. (2006). Konzepte der Nutzenerfassung in Managemententwicklung und Corporate Universities - Theorien, Anwendungen, Perspektiven. *Wirtschaftspsychologie*, 8(1), 32-44.

- Dixon, S. M., Theberge, N., & Cole, D. C. (2009). Sustaining Management Commitment to Workplace Health Programs: The Case of Participatory Ergonomics. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 64(1), 50-74.
- ENWHP. (2010). Tackling Stress At Work.
- Evanoff, B. A., Bohr, P. C., & Wolf, L. D. (1999). Effects of a participatory ergonomics team among hospital orderlies. *American Journal of Industrial Medicine*, 35(4), 358-365.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Frieling, E., & Sonntag, K. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie. Textbook of industrial psychology*. Bern: Huber.
- Geissler, H. (1994). *Grundlagen des Organisationslernens. Foundations of organizational learning*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Giga, S. I., Noblet, A. J., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2003). The UK perspective: A review of research on organisational stress management interventions. *Australian Psychologist*, 38(2), 158-164.
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing Coping Resources At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 335-352.
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Hignett, S., Wilson, J. R., & Morris, W. (2005). Finding ergonomic solutions - participatory approaches. *Occupational Medicine-Oxford*, 55(3), 200-207.
- Jöns, I., & Sandau, M. (2001). Die Auswirkungen der Veränderungsbereitschaft des Managements auf das Veränderungserleben der Mitarbeiter. *Mannheimer Beiträge*, 03/01, 15-24.
- Kirchler, E., & Hölzl, E. (2005). Arbeitsgestaltung. In E. Kirchler (Ed.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: facultas.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Techniques for evaluating training programs. *Training & Development*, 50(1), 54.
- Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Grundemann, R. W. M., Vink, P., & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14(3), 155-168.
- Kramer, I. (2010). Heute Stress im Job, morgen Depression? *Die BKK*, 02/2010, 112-118.
- Kriener, B., Neudorfer, E., Künzel, D., & Aichinger, A. (2004). *Gesund durchs Arbeitsleben: Empfehlungen für eine zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen*: diepartner.at.
- Kuhn, D., & Sommer, D. (2004). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte - Widerstände - Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuorinka, I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19(4), 267-270.
- Landsbergis, P. A., & Vionavaughan, E. (1995). Evaluation Of An Occupational Stress Intervention In A Public Agency. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 29-48.
- Maciel, R. (1998). Participatory ergonomics and organizational change. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 22(4-5), 319-325.
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 3-9.

- Molnar, M. (2009). IMPULS-Projektleitfaden - Durchführung eines betrieblichen Anti-Stress-Projektes mithilfe des IMPULS-Tests (Vol. 2). Wien: WKÖ, AK, ÖGB, IV, AUVA.
- Molnar, M., Geißler-Gruber, B., & Haiden, C. (2009). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen (Vol. 15). Wien: WKÖ, Arbeiterkammer, ÖGB.
- Nagamachi, M. (1995). Requisites And Practices Of Participatory Ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15(5), 371-377.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1980). Arbeitsbeschreibungsbogen. *Arbeitsbeschreibungsbogen (Fragebogen)*. Goch: Bratt-Institut fuer Neues Lernen GmbH.
- Noro, K. (1999). Participatory Ergonomics. In W. Marras & W. Karwowski (Eds.), *Occupational Ergonomics Handbook* (S. 1421-1429). Boca Rayton: Taylor & Francis Group.
- Noro, K., & Imada, A. (1991). *Participatory Ergonomics*. Boca Rayton: Taylor & Francis.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1994). *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern*. Frankfurt a. M.
- Pohlandt, A., Heymer, J., & Gruber, H. (2003). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Teil 3. Verhueten von Fehlbeanspruchungen durch Arbeits- und Organisationsgestaltung*. Bochum: Verlag Technik und Information.
- Pruemper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39 (3), 125-132.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2008). Organizational Behavior. In C. Cooper & J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 1: Micro Approaches* (S. 602-620). London: Sage Pubn Inc.
- Reynolds, S. (2000). Interventions: what works, what doesn't? *Occupational Medicine-Oxford*, 50(5), 315-319.
- Rohrauer-Näf, G. (2010). Leitfaden für Antragsteller/innen und Fördernehmer/innen - Detailinformationen zur Projektförderung des Fonds Gesundes Österreich. In Fond Gesundes Österreich (Ed.).
- Schwartz, F., & Wille, E. (2002). Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit I: Zielbildung, Prävention, Nutzerorientierung und Partizipation. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (Ed.).
- Selbach, D. (2008). Neuer Höchststand: Beraterbranche. *Frankfurter Allgemeine Zeitung: Hochschulanzeiger*. Retrieved from <http://www.faz.net/s/RubB1763F30EEC64854802A79B116C9E00A/Doc-EFE6557356521406EA1030FE153FB6013~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Selye, H. (1976). 40 Years Of Stress Research Principal Remaining Problems And Misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, 115(1), 53-56.
- Simon, F. B. (1997). *Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*. Heidelberg: Auer (1997).
- Sockoll, I., Kramer, I., & Bödeker, W. (2008). IGA-Report 13: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Essen.
- Taveira, A., & Smith, M. (2006). Social and Organizational Foundations of Ergonomics. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (S. 269-291). Hoboken: John Wiley & Sons.

- van der Klaauw, N. (2010). *IMPULSe gegen Arbeitsstress betriebliche Auswirkungen von IMPULS-Projekten - eine Pilotstudie*. Diplomarbeit, Universität Wien, Wien.
- van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & van Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health, 91*(2), 270-276.
- Vink, P., Peeters, M., Grundemann, R. W. M., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., & Dul, J. (1995). A Participatory Ergonomics Approach To Reduce Mental and Physical Workload. *International Journal of Industrial Ergonomics, 15*(5), 389-396.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 6., ueberarb. Aufl.
- Westermayer, G., Stein, B. A., & Sonntag, M. (2006). *Produktivitaetsfaktor Betriebliche Gesundheit*. Goettingen: Hogrefe.
- Wilson, J. R. (1991). Participation - A Framework And A Foundation For Ergonomics. *Journal of Occupational Psychology, 64*(1), 67-80.
- Wright, M., Block, M., & von Unger, H. (2007). *Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung*. Paper presented at the 13. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit
- Zepke, G. (2004). *Evaluierung als Intervention in Organisationen: Zum Verhältnis von Evaluierung und Organisationsentwicklung*. Universität Wien, Wien.
- Zimolong, B., Elke, G., & Trimpop, R. (2006). Gesundheitsmanagement. In B. Zimolong & U. Konradt (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie* (S. 633-668). Göttingen: Hogrefe.

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stufen der Partizipation nach Wright, Block und Unger (2007)	31
Tabelle 2: Rücklauf der Fragebögen aus den Betrieben	47
Tabelle 3: Skalen und Items des IMPULS-Tests	49
Tabelle 4: Skalen des Evaluierungsfragebogens.....	50
Tabelle 5: Häufigkeitsauswertung der TeilnehmerInnen bei den evaluierten Organisationen	51
Tabelle 6: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der IMPULS-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 (n=165)	53
Tabelle 7: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) der IMPULS-Werte in den KFZA-Kategorien (n=165)	54
Tabelle 8: Verwendete Skalen mit α , bzw. r und der Anzahl der verwendeten Items	55
Tabelle 9: Verteilung der Mittelwerte in den ursprünglichen Skalen	61
Tabelle 10: Verteilung der Mittelwerte in den gesplitteten Skalen	61
Tabelle 11: Verteilung der Personen mit niedriger, bzw. hoher Ausprägung bei den ausgewählten Variablen.	62
Tabelle 12: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Firmen.....	70
Tabelle 13: Einflüsse der Organisationen.....	73
Tabelle 14: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Informationsgrad	74
Tabelle 15: Einflüsse des Informationsgrad.....	75
Tabelle 16: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Partizipationsgrad	76
Tabelle 17: Einflüsse des Partizipationsgrads.....	77
Tabelle 18: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Relevanz	78
Tabelle 19: Einflüsse der Relevanz	79
Tabelle 20: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Bewertung (Anfang) ..	80
Tabelle 21: Einflüsse der Bewertung (Anfang)	81
Tabelle 22: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Bewertung (Umsetzung)	82
Tabelle 23: Einflüsse der Bewertung (Umsetzung).....	83
Tabelle 24: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Arbeitstätigkeit	84

Tabelle 25: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Arbeitsinhalte	85
Tabelle 26: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Stressoren	86
Tabelle 27: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Stressoren	87
Tabelle 28: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Ressourcen	88
Tabelle 29: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Ressourcen.....	89
Tabelle 30: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) Maßnahmenumsetzung Organisationsklima	90
Tabelle 31: Einflüsse der Maßnahmenumsetzung Organisationsklima	91
Tabelle 32: Art der Maßnahmen (Prozentsätze).....	93
Tabelle 33: Produkt-Moment-Korrelationen der Art der Maßnahmen mit den Real- Werten zu Zeitpunkt 2	94
Tabelle 34: Produkt-Moment-Korrelationen des Rücklaufs mit den Real-Werten zu Zeitpunkt 2.....	95

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen betrieblicher Gesundheitsprojekte	12
Abbildung 2: Die vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (Deller, 2006, vergleiche auch van der Klaauw, 2010)	39
Abbildung 3: Ursprüngliches Evaluationsmodell nach Kirkpatrick (vergleiche van der Klaauw, 2010).....	44
Abbildung 4: Detailansicht ursprüngliches Evaluationsmodell (vergleiche van der Klaauw, 2010).....	45
Abbildung 5: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Arbeitsinhalte“	56
Abbildung 6: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Stressoren“	57
Abbildung 7: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Ressourcen“	57
Abbildung 8: IMPULS-Werte in der Organisation „Bildungseinrichtung“ in der KFZA-Dimension „Organisationsklima“	58
Abbildung 9: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Arbeitsinhalte“	58
Abbildung 10: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Ressourcen“	59
Abbildung 11: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Stressoren“	59
Abbildung 12: IMPULS-Werte in der Organisation „Gesundheitseinrichtung ärztliches Personal“ in der KFZA-Dimension „Organisationsklima“	60
Abbildung 13: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von dem Informationsgrad.....	64
Abbildung 14: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von dem Partizipationsgrad.....	65
Abbildung 15: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Relevanz.....	66

Abbildung 16: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Bewertung (Anfang).....	66
Abbildung 17: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Bewertung (Umsetzung)	67
Abbildung 18: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Stressoren.....	67
Abbildung 19: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Ressourcen	68
Abbildung 20: Real- und Wunsch-Werte zu Zeitpunkt 1 und 2 in Abhängigkeit von der Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie Organisationsklima.....	68

10 Anhang

10.1 Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des Projekts „IMPULSe gegen Arbeitsstress“ durchgeführt. Sie untersucht die Erfolgsfaktoren von verhältnisorientierten Gesundheitsprojekten. Das Projekt wurde von der AUVA und dem ÖGB finanziert und von der Unternehmensberatung humanware durchgeführt.

Für die Studie wurden 165 TeilnehmerInnen aus elf Betrieben mit dem IMPULS-Test und einem Evaluationsfragebogen befragt. Der IMPULS-Test erfasste dabei die wahrgenommene und gewünschte Arbeitssituation. Der Evaluationsfragebogen umfasste unter anderem Fragen zu der Bewertung des Projekts, dem Informationsgrad und dem Partizipationsgrad sowie der wahrgenommenen Umsetzung der Maßnahmen. Als Variable für den Projekterfolg wurden die Real-Werte des IMPULS-Tests herangezogen.

Die Daten bestätigen die wichtige Rolle einer ausführlichen Information und Partizipation der MitarbeiterInnen während des Projekts und den Einfluss einer positiven Projektbewertung durch die TeilnehmerInnen. Ein signifikanter Einfluss der Relevanz der Maßnahmen konnte aufgrund von methodischen Einschränkungen nicht bestätigt werden. Die Bedeutung einer erfolgreichen Umsetzung der geplanten Maßnahmen konnte hingegen bestätigt werden. Der Einfluss auf die Real-Werte war dabei allerdings unspezifischer als angenommen.

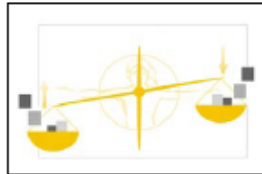
Insgesamt deuten die Ergebnisse auf positive Effekte durch verhältnisbezogene Gesundheitsprojekte, unter bestimmten Voraussetzungen, hin. Ob ein Projekt erfolgreich ist, hängt dabei vor allem von einer sorgsam und andauernden Information und Partizipation der TeilnehmerInnen ab.

10.2 Muster des Evaluationsfragebogens inklusive IMPULS-Test

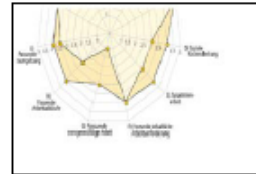
IMPULS-Befragung, 2. Teil

Firma

Datum.....



IMPULS-Test 2. Teil



Sehr geehrte Dame,
sehr geehrter Herr,

Erste IMPULS-Befragung vor einem Jahr

Sie haben vor ca. einem Jahr an einem AUV-ÖGB-geförderten Projekt und einer Befragung mit dem IMPULS-Test zum Thema Arbeitsstress im Betrieb teilgenommen. Die Ergebnisse der Befragung wurden anschließend von betroffenen Führungskräften und MitarbeiterInnen in Ihrem Bereich in IMPULS-Workshops bearbeitet. Gemeinsam wurden dabei Maßnahmen zur Veränderung von konkreten Problemen entwickelt.

Zweite IMPULS-Befragung

Bei dieser zweiten Befragung möchten wir Sie fragen, ob diese Maßnahmen wirksam waren bzw. wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation mit dem IMPULS-Test beurteilen. Dazu erhalten Sie:

1. wieder den IMPULS-Test und
2. einen zusätzlichen Fragebogen, bei dem es um Ihre persönliche Einschätzung der in Ihrem Betrieb gesetzten Maßnahmen geht.

Auswertung

Ihr Unternehmen bekommt von uns als Auswertung einen Vergleich des IMPULS-Sterns der ersten Befragung mit dem IMPULS-Stern der zweiten Befragung.

Alle Fragebögen bleiben bei uns und gehen nicht mehr in Ihr Unternehmen zurück. Daher werden Ihre Daten selbstverständlich anonym ausgewertet.

Hinweise zum Ausfüllen

Das Ausfüllen des IMPULS-Test und des Zusatzfragebogen dauert ca. 30 Minuten und wir bitten Sie, keine Frage auszulassen, da wir sonst Ihre Daten nicht statistisch auswerten können.

Es geht um Ihre persönliche Einschätzung des IMPULS-Projektes, daher gibt es auch kein „richtigen“ oder „falschen Antworten“.

Wir danken für Ihre Mitwirkung!



Nicole van der Klaauw



Sergej Zimpel

Durchführung der Studie, betreut von Univ. Prof. Dr. Korunka,
Universität Wien, Fakultät für Psychologie, Inst. f. Wirtschaftspsychologie



Letzter Buchstabe Vorname Mutter:	Geburts-tag Mutter (zweistellig):	Erster Buchstabe Vorname Vater:	Erster Buchstabe Mädchenname Mutter:	Arbeitsbereich Bitte ankreuzen: <input type="checkbox"/> BU 2 <input type="checkbox"/> BU 3 <input type="checkbox"/> BU 4
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---

Wichtiger Hinweis: Bereits bei der ersten Befragung haben wir Sie um einen persönlichen Code gebeten.

Wir benötigen diesen Code hier wieder, damit wir die Daten aller Fragebögen von der 1. Befragung mit den Daten aller Fragebögen der 2. Befragung vergleichen können.

Nachfolgend finden Sie zu den Themen A bis K eine Reihe von Fragen und Aussagen zu Ihren Arbeitsbedingungen.

Im 1. Durchgang beantworten Sie die Fragen pro Thema so, wie Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation sehen. Sie erhalten damit Ihre REAL-Zahl.

Im 2. Durchgang beantworten Sie die selben Fragen pro Thema wieder, aber so wie Sie Ihre Arbeitssituation gerne hätten. Sie erhalten damit Ihre WUNSCH-Zahl.

A) Handlungsspielraum	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

B) Vielseitiges Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

C) Ganzzeitliches Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl ☐

D) Soziale Rückendeckung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 3 = REAL-Zahl ☐

Summe = : 3 = WUNSCH-Zahl ☐

F) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **G) Passende mengenmäßige Arbeit**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Ich habe zuviel Arbeit.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **H) Passende Arbeitsabläufe**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug, ...) nicht zur Verfügung.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **I) Passende Arbeitsumgebung**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **J) Information und Mitsprache**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **K) Entwicklungsmöglichkeiten**

	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel- mäßig zu	trifft über- wiegend zu	trifft völlig zu
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Summe = : 2 = REAL-Zahl Summe = : 2 = WUNSCH-Zahl **Rechenhilfe für REAL- und WUNSCH-Zahlen**

In der oberen Zeile finden Sie Ihre errechneten Summenwerte. In den beiden unteren Zeilen finden Sie die REAL- und WUNSCH-Zahlen, wenn Sie diese Summenwerte durch 2 bzw. 3 teilen.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
:2	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	--	--	--	--	--
:3	--	1	1,3	1,7	2	2,3	2,7	3	3,3	3,7	4	4,3	4,7	5

1) Bei Ihnen durchgeführte Maßnahmen

In den IMPULS-Workshops sind konkrete Maßnahmen in Ihrer Organisation angeboten worden.

Wie sehr wurden folgende Maßnahmen ihrer Meinung nach umgesetzt?

Bitte beantworten Sie nur Fragen zu Maßnahmen, über die Sie etwas wissen.

	Gar nicht	Kaum	Teilweise	Ziemlich	Vollständig
Von den MitarbeiterInnen BU2 angeboten					
1.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Von den Führungskräften BU2 angeboten					
6.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Von den MitarbeiterInnen BU3 angeboten					
9.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Von den Führungskräften BU3 angeboten					
11.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Geschäftsleitung					
13.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2) Welche Maßnahme kam bei Ihnen...

1. ... besonders gut an?
2. ... nicht so gut an?

3) Informationsgrad

Wie gut sind Sie derzeit insgesamt informiert...

	Gar nicht	Kaum	Mittelmäßig	Ziemlich	Außerordentlich
1. ... über den aktuellen Stand des IMPULS-Projektes zum Thema Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2. ... über die beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3. ... über die Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

4) Zusammenarbeit

Wie gut war Ihrer Einschätzung nach die Zusammenarbeit im Rahmen des IMPULS-Projektes...

	Gar nicht	Kaum	Mittelmäßig	Ziemlich	Außerordentlich
4. ... der betroffenen Führungskräfte?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
5. ... der betroffenen MitarbeiterInnen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

5) Beteiligung

6. Beim IMPULS-Projekt in unserem Haus konnte ich mich ... (Bitte nur ein Kästchen)	<input type="checkbox"/> ₁ gar nicht einbringen <input type="checkbox"/> ₂ etwas einbringen <input type="checkbox"/> ₃ gut einbringen
7. Bei Entscheidungen im Rahmen des IMPULS-Projektes in unserem Haus konnte ich mich ... (Bitte nur ein Kästchen)	<input type="checkbox"/> ₁ gar nicht einbringen <input type="checkbox"/> ₂ etwas einbringen <input type="checkbox"/> ₃ gut einbringen
8. Vom IMPULS-Projekt (Reduktion von Arbeitsstress im Betrieb) habe ich Auswirkungen bemerkt... (Bitte nur ein Kästchen)	<input type="checkbox"/> ₁ in unserer Firma. <input type="checkbox"/> ₂ in meiner Abteilung. <input type="checkbox"/> ₃ an meinem Arbeitsplatz

6) Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie...

9. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden sind die Führungskräfte...

12. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Schätzen Sie bitte ein, wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen...

15. ... insgesamt mit dem IMPULS-Projekt?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. ... mit den beschlossenen IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. ... mit der Umsetzung der IMPULS-Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7) Relevanz

Die Umsetzung der im IMPULS-Projekt beschlossenen Maßnahmen...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
18. ... ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. ... ist den MitarbeiterInnen wichtig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. ... ist den Führungskräften wichtig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8) Bewertung

Das IMPULS-Projekt ...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
21. ... ist sinnvoll.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. ... ist passend für den Bereich bzw. die Abteilung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. ... ist motivierend.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. ... ist gut umgesetzt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. ... hat viel verbessert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. ... hat mir persönlich geholfen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

9) Lernen

Haben Sie...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder/ noch	Trifft eher zu	Trifft zu
27. ...etwas Neues über Arbeitsstress gelernt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. ...etwas Neues über ihren eigenen Arbeitsstress gelernt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. ...etwas Neues über den Arbeitsstress von anderen Personen im Betrieb gelernt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. ...neue Möglichkeiten der Veränderung von Arbeitsstress kennen gelernt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. ...gelernt, wie passende Maßnahmen zur Reduktion von Arbeitsstress entwickelt werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. ...gelernt, wie Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsstress umgesetzt werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

10) Arbeitszufriedenheit

Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit...



	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
33. ... Ihren KollegInnen (unmittelbar im Team)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
34. ... Ihren Führungskräften?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
35. ... Ihrer Tätigkeit?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
36. ... Ihren Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzgestaltung, etc.)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
37. ... Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
38. ... Ihren Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
39. ... der Einteilung der Arbeitszeit?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
40. ... der Stimmung, dem Klima in ihrer Abteilung?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
41. Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt, wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

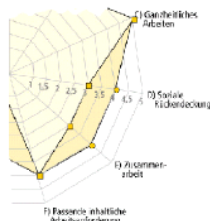
11) Arbeitsstress

Schätzen Sie bitte folgende Aussagen für Ihre Arbeitssituation ein:

	Nie	Selten	Fallweise	Häufig	Immer
42. Am Ende des Arbeitstages bin ich völlig erschöpft.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. Mein Arbeitstag ist mit viel Stress verbunden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. Meine täglichen Aufgaben sind extrem fordernd und anstrengend.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

12) Betriebliche Veränderungen

45. Meine Tätigkeit hat sich seit der 1. Befragung verändert.	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein
46. Meine Funktion hat sich seit der 1. Befragung verändert.	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein
47. Meine Führungskraft hat sich seit der 1. Befragung verändert.	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein
48. Mein Arbeitsplatz hat sich seit der 1. Befragung verändert.	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein
49. Die Gesamtorganisation in dem Betrieb hat sich seit der 1. Befragung verändert.	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein



Wichtiger Hinweis: Insgesamt haben IMPULS-Projekte in einem Dutzend Betrieben stattgefunden. Ihr Betrieb ist einer davon.

Für wissenschaftliche Zwecke werden alle Daten aus allen Betrieben gemeinsam ausgewertet. Daher bitten wir Sie diesmal um zusätzliche personenbezogene Daten (Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Führungsfunktion).

Damit kann z.B. ausgewertet werden, ob es Unterschiede in den IMPULS-Sternen von Frauen und Männern oder zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen gibt (siehe Muster-Bild).

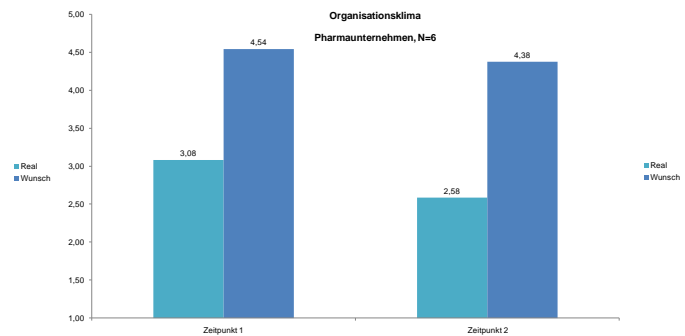
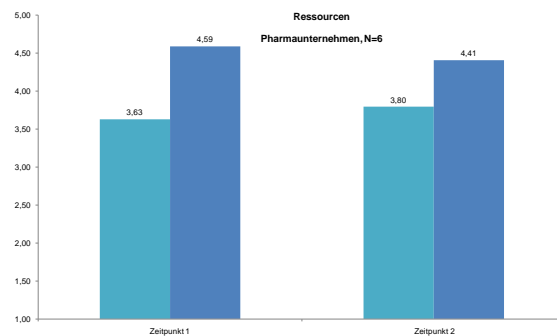
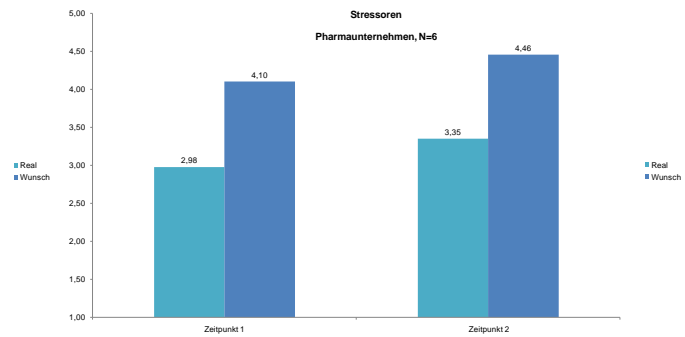
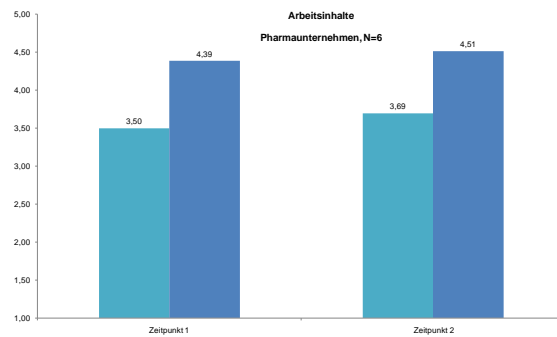
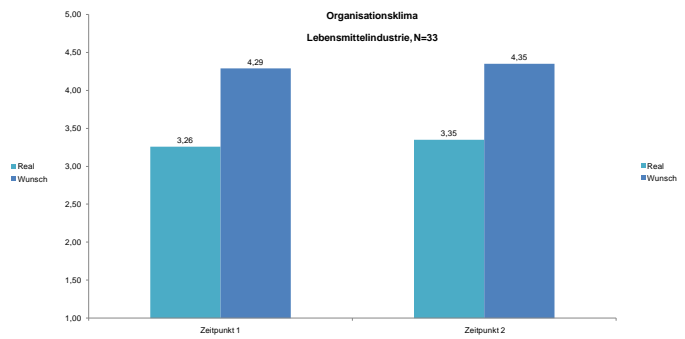
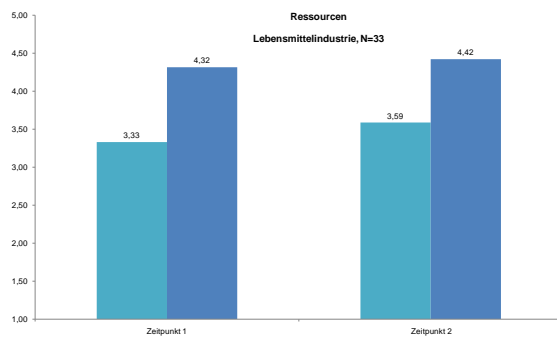
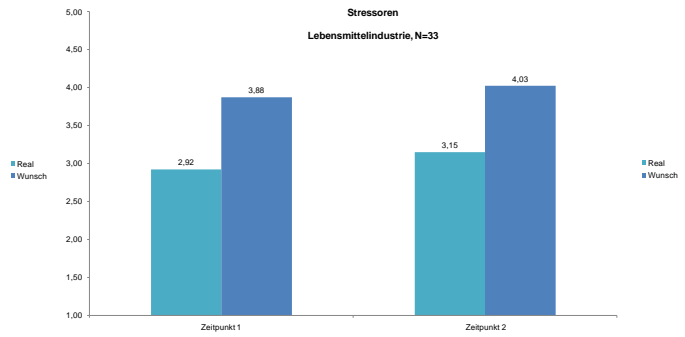
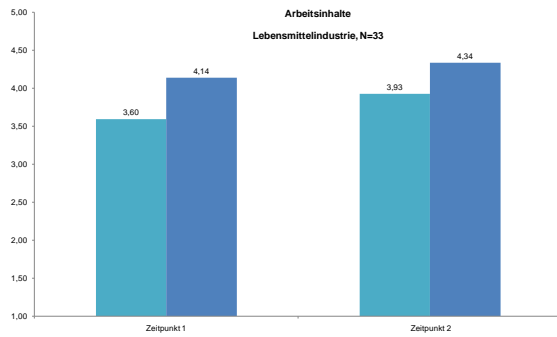
13) Personenbezogene Angaben

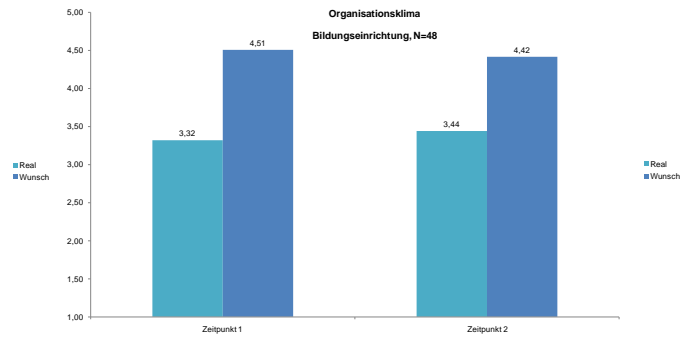
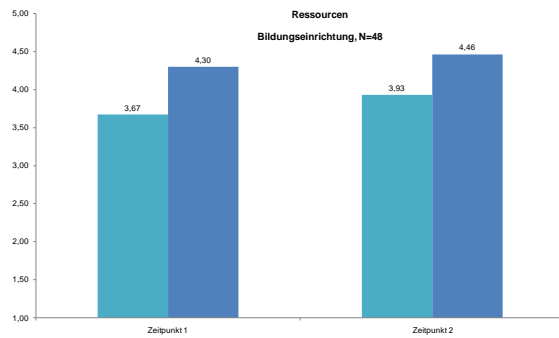
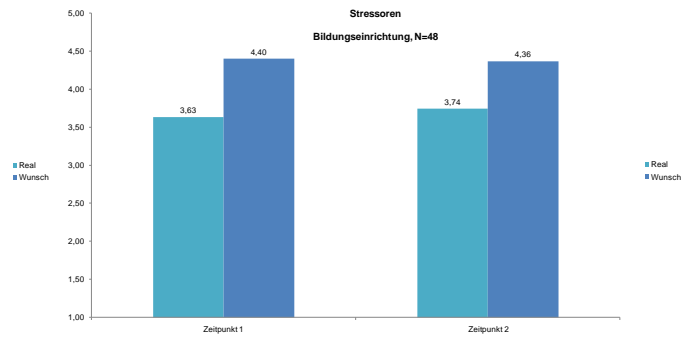
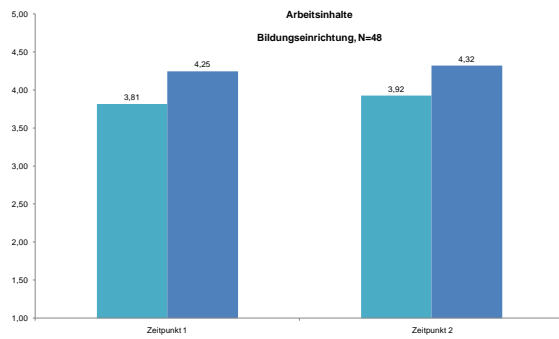
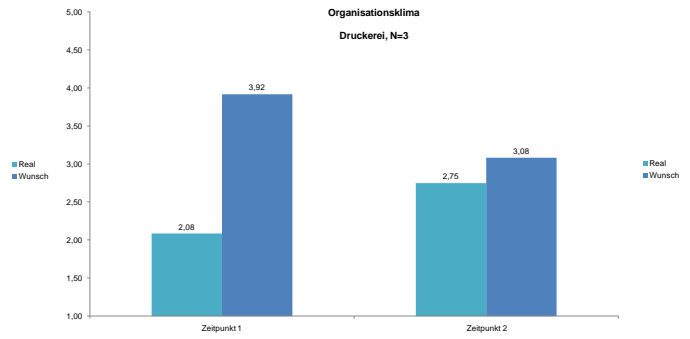
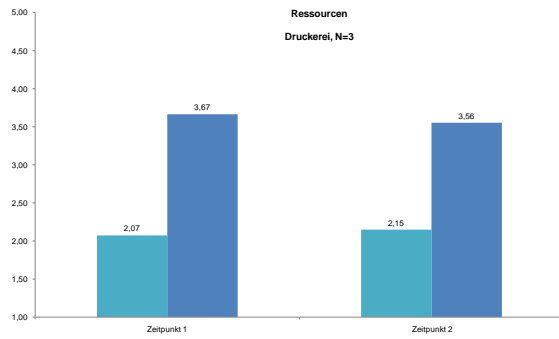
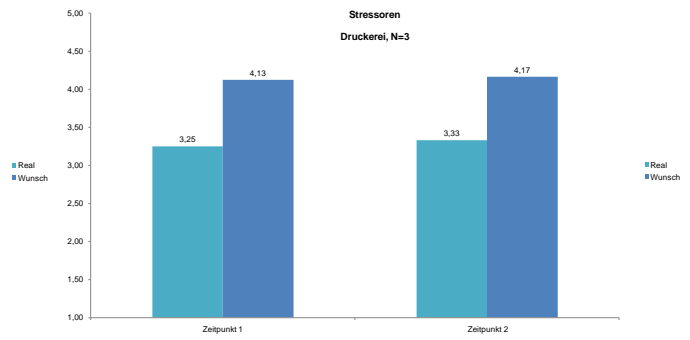
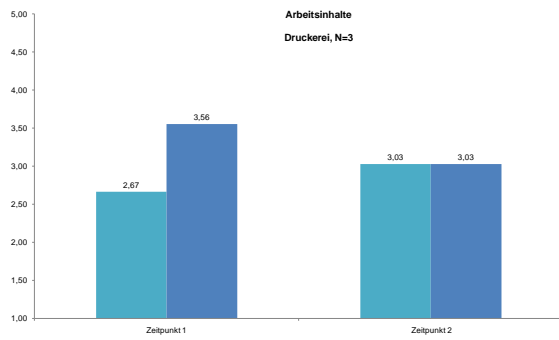
50. Geschlecht:	<input type="checkbox"/> ₁ männlich <input type="checkbox"/> ₂ weiblich
51. Höchste abgeschlossene Ausbildung.	<input type="checkbox"/> ₁ Pflichtschule (z.B. Volks-, Hauptschule, Gymnasium-Unterstufe) <input type="checkbox"/> ₂ Berufsausbildung (z.B. Lehre) <input type="checkbox"/> ₃ Höherbildende Schule ohne Matura (z.B. Handelsschule, Fachschule) <input type="checkbox"/> ₄ Höherbildende Schule mit Maturaabschluss (z.B. AHS, HTL) <input type="checkbox"/> ₅ Studium
52. Wie lange befinden Sie sich schon im Unternehmen?	<input type="checkbox"/> ₁ 0 - 5 Jahren <input type="checkbox"/> ₂ 6 - 10 Jahren <input type="checkbox"/> ₃ 11 - 15 Jahren <input type="checkbox"/> ₄ über 15 Jahre
53. Ich bin Führungskraft (Personalverantwortung).	<input type="checkbox"/> ₁ ja <input type="checkbox"/> ₂ nein

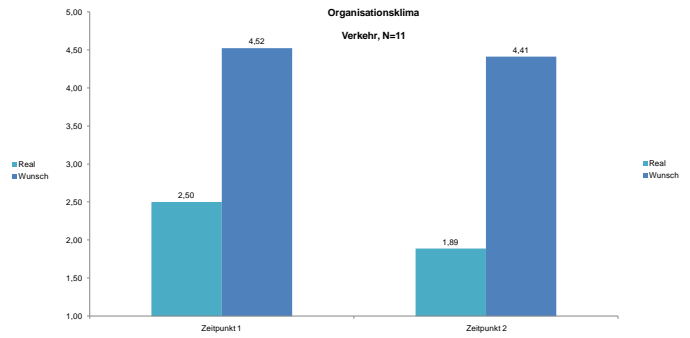
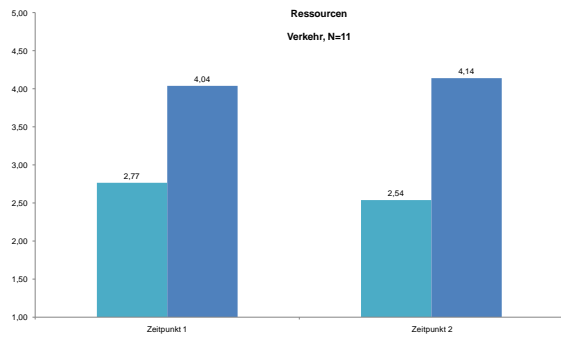
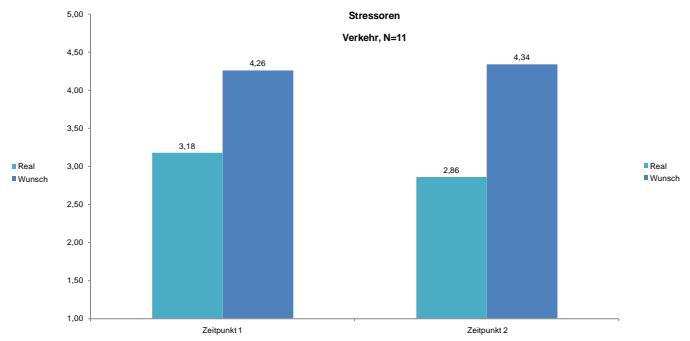
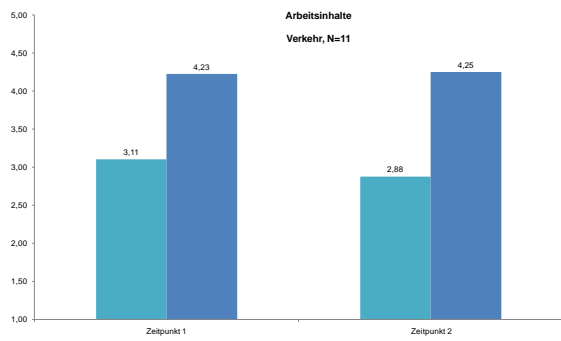
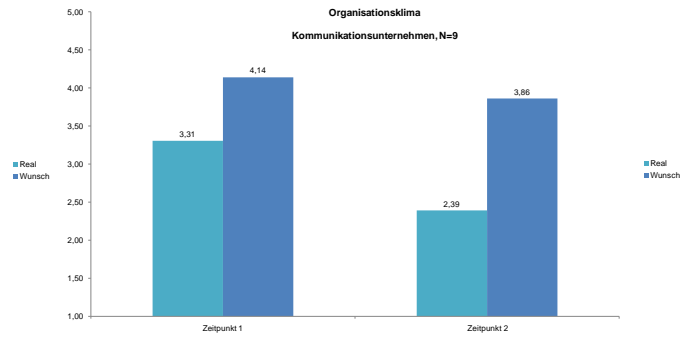
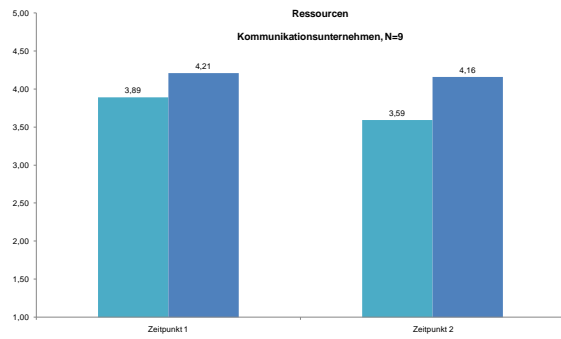
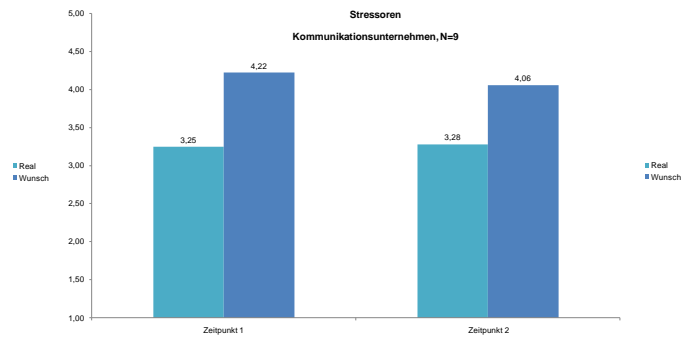
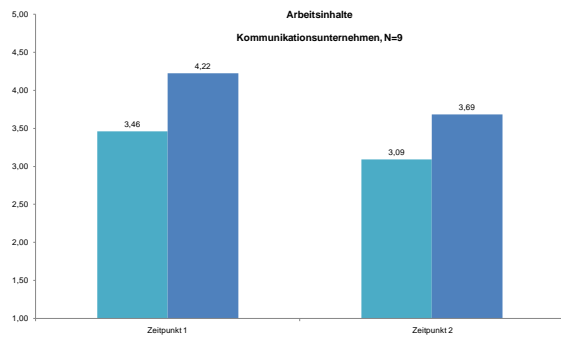
Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

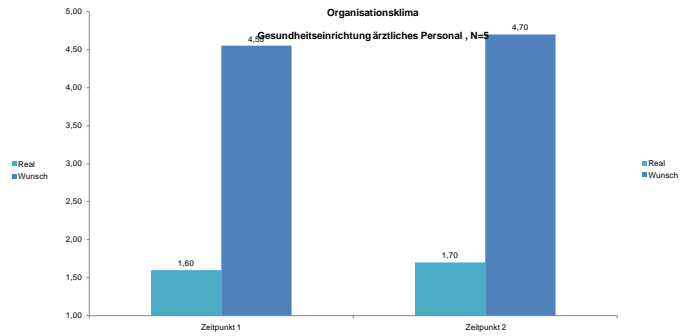
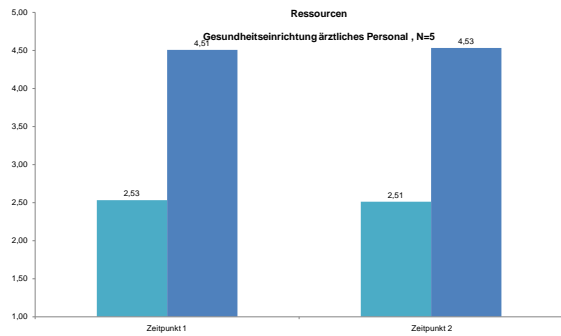
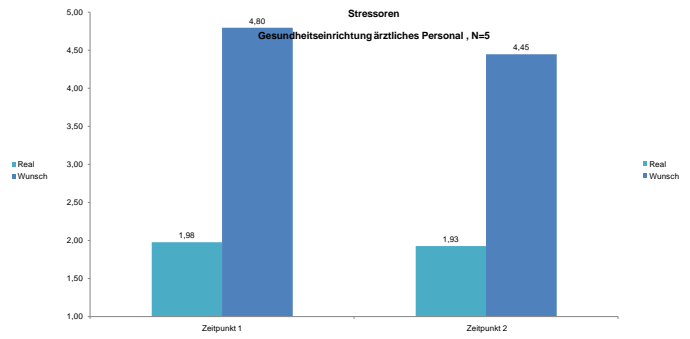
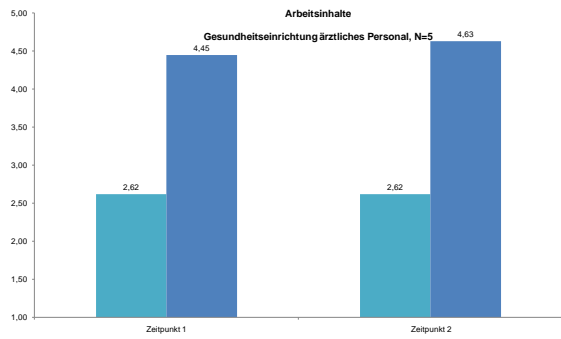
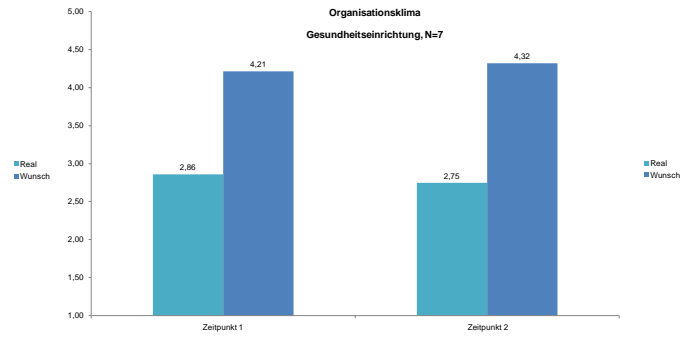
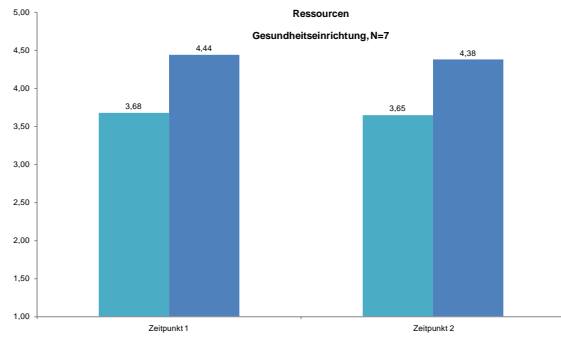
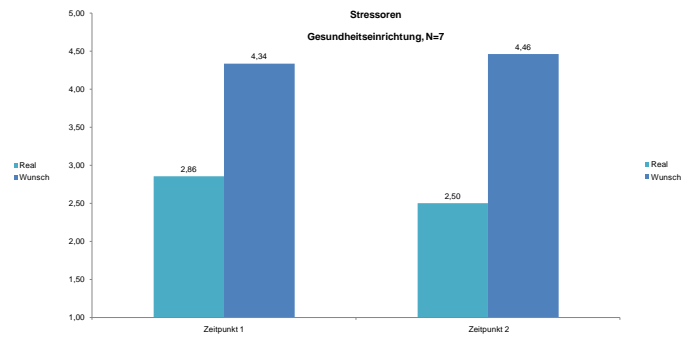
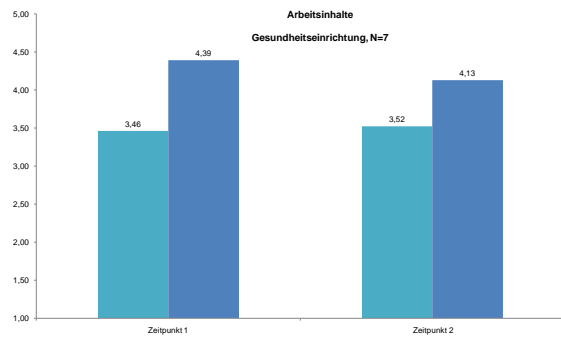
Sie werden über die Ergebnisse der zweiten Befragung informiert.

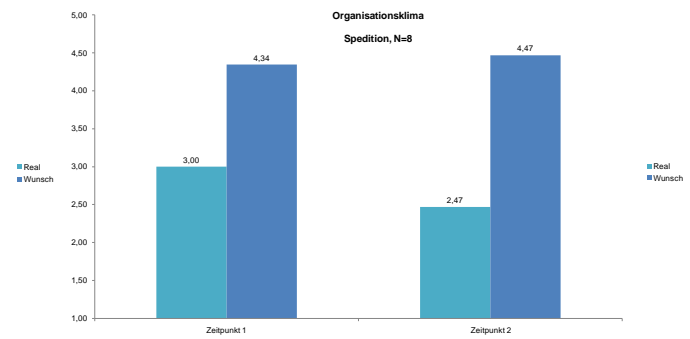
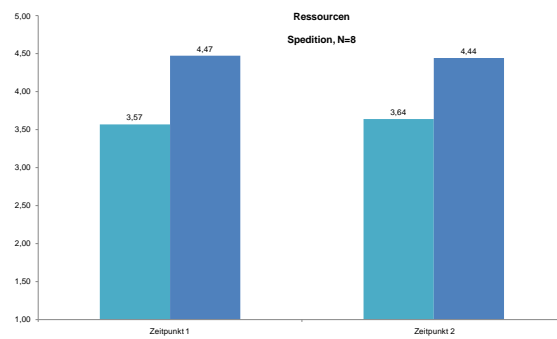
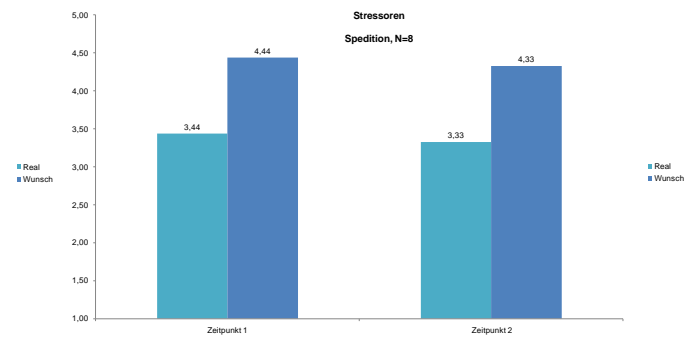
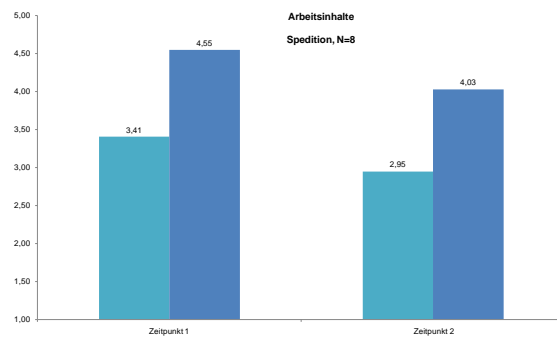
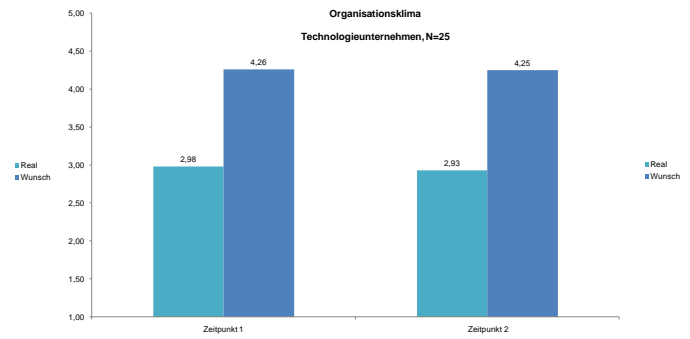
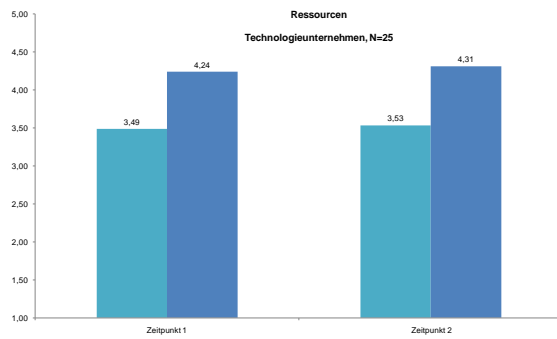
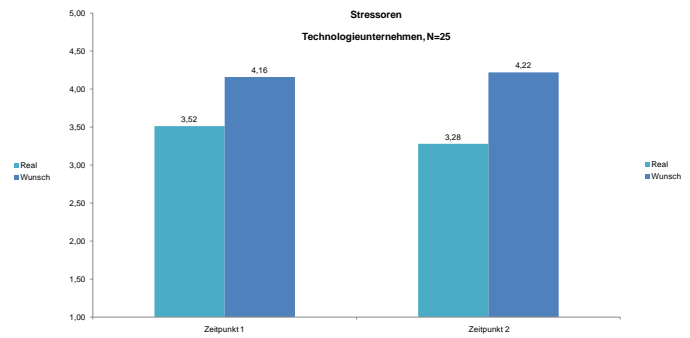
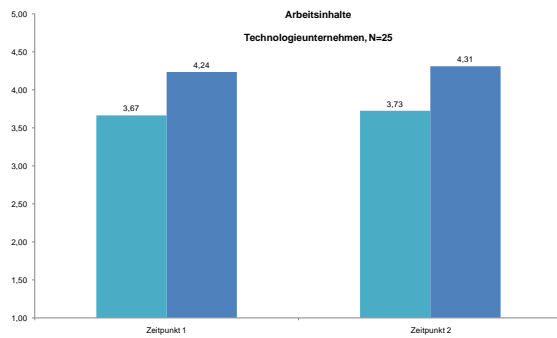
10.3 Grafiken IMPULS-Werte der teilnehmenden Organisationen

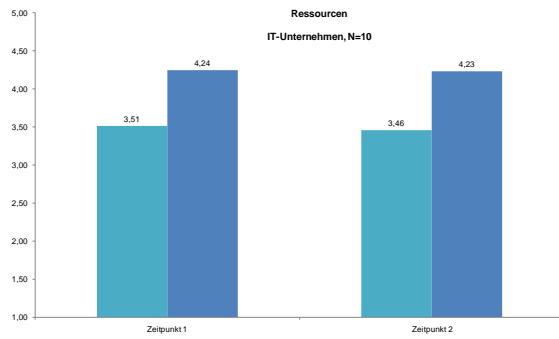
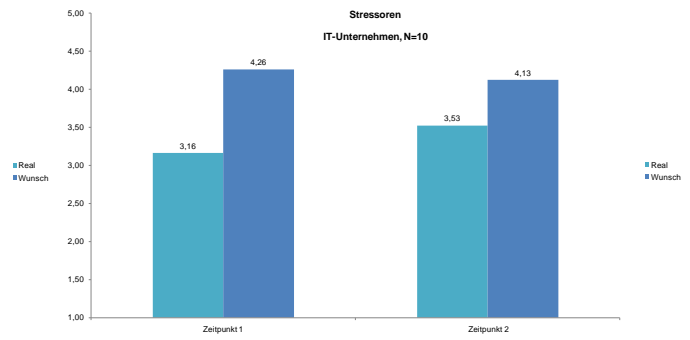
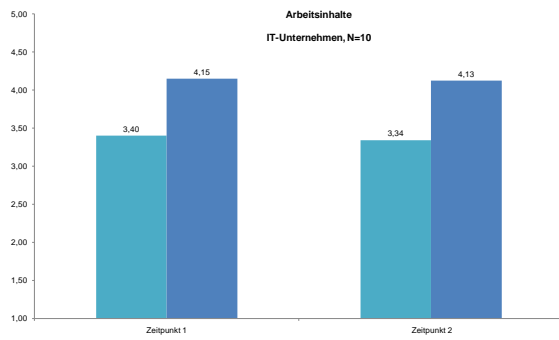












10.4 Eidesstattliche Erklärung

Wien, im März 2011

Ich versichere an Eides statt, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Sergej Zimpel

10.5 Lebenslauf Sergej Zimpel

Sergej Zimpel
Josefinengasse 7/8
1020 Wien
0699/19521491
sergej.zimpel@inode.at



Werdegang

ab März 2006:	Studium der Psychologie an der Universität Wien, 2. Abschnitt, Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie
August 2005- März 2006:	Zivildienst in der Kinder- und Jugendpsychiatrie „Auf der Bult“ in Hannover
1996-2005:	Christophorusschule Braunschweig, Abitur

Arbeit und Engagement

Ab März 2010:	Mitarbeit bei diversen Projekten der AVL Graz.
Februar 2010:	Praktikum bei der AVL-academy Graz Datenbankpflege mit SAP, Aufbereitung „Lehrlinge coachen Lehrlinge“, Überarbeitung des MAGs.
Juli 2009-August 2009:	Praktikum bei „humanware“.
Ab April 2009:	Evaluation des IMPULS-Projekt.
März 2009-August 2010:	Studienassistent am Institut für Wirtschaftspsychologie.
Dezember 2008- Juni 2009:	Volontariat am Institut für Wirtschaftspsychologie beim „SIT-Tax Projekt“.
2006-2008:	Neben dem Studium: Arbeit als Promoter und Lagerist.
September 2001-März 2005:	Rugbytrainer, Mentor für jüngere Schüler

Wien, der 29.03.2011



Sergej Zimpel